نموذج ترخيص

أنا الطالب : كايد حمد عفنان النخاينة أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: كايد حمد عفنان النخاينة

التوقيع:

التاريخ: ١٣/٨/٢٠١٥

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة

إعداد

كايد حمد التخاينة

المشرف

الأستاذ الدكتور محمد أحمد الطراونة

قدمت هذه الرسالة استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، 2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (**أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة**).

وأجيزت بتاريخ / / 2015م

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور محمد أحمد الطراونة، مشرفاً أستاذ – إدارة الأعمال	....
الدكتور زعبي محمد الزعبي، عضواً أستاذ مشارك – إدارة الأعمال	....
الدكتور أيمن بهجت عبدالله، عضواً أستاذ مشارك – إدارة الأعمال	....
الدكتور بهجت عيد الجوازنة، عضواً خارجياً أستاذ مشارك- إدارة الأعمال – جامعة آل البيت	....

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله

إلى روح أمي (أم عبدالمجيد) رحمها الله

إلى والدتي يا من أرضعتني الحب والحنان ... إلى من كان دعائها سر نجاحي

أطال الله في عمرها

إلى أخواني وأخواتي الأحباء

إلى زوجتي الغالية

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين... أحمده حمداً طيباً مباركاً على ما أنعم وتفضل... وأصلِي وأسلم على رسول الهدى، وإمام التقى، وآخر المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

وبعد أن منّ الله تعالى عليّ بهذا العمل المتواضع، أجد من الواجب عليّ أن أسند الفضل إلى أهله عرفانا ووفاء، وأن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد أحمد الطراونة الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة وكان خير مثال للعالم صاحب الخلق الرفيع والمعرفة الجمة الذي لم يبخل به في أي وقت.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة المراجع	ز
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة	**1**
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أسئلة الدراسة	4
أهداف الدراسة	4
أهمية الدراسة	4
فرضيات الدراسة	5
أنموذج الدراسة	6
مصطلحات وتعريفات الدراسة الإجرائية	6
حدود الدراسة	11
محددات الدراسة	11
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**12**
الإطار النظري	13
الدراسات السابقة	35
التعليق على الدراسات السابقة	44
الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	**46**
مجتمع الدراسة	47

الصفحة	الموضوع
47	عينة الدراسة
47	وصف خصائص عينة الدراسة
49	أداة الدراسة
50	صدق الأداة
50	ثبات أداة الدراسة
52	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
52	مصادر جمع المعلومات
52	منهجية الدراسة
53	الطريقة والإجراءات
54	متغيرات الدراسة
54	**الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات**
55	نتائج التحليل
62	اختبار الفرضيات
69	**الفصل الخامس: النتائج والتوصيات**
70	النتائج
72	التوصيات
74	قائمة المراجع
81	الملاحق
94	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	ملخص حجم العينة	47
2	وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة	48
3	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل عينة من (الموظفين) (ن = 175)	50
4	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها	51
5	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة	55
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية	56
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات تحليل البيئة	57
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متطلبات تصميم الاستراتيجية	58
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات تنفيذ الاستراتيجية	59
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات المتغير (الأداء)	61
11	اختبار (One-Sample T Test) للتخطيط الاستراتيجي	62
12	اختبار (One-Sample T Test) لعوامل التخطيط الاستراتيجي	63
13	جدول ملخص النموذج (Model Summary)[b]	64
14	نتائج تحليل التباين[b]	65
15	جدول المعاملات (Coefficient)[a]	66

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	6
2	نموذج الأداء المتفوق	24
3	عناصر الأداء	29

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الاستبانة بصورتها الاولية	82
2	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	88
3	الاستبانة بصورتها النهائية	89

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة

إعداد

كايد حمد التخاينة

المشرف

الأستاذ الدكتور محمد الطراونة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومفهومه، وأثر أبعاده (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على الأداء في شركة تطوير العقبة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تم تطبيقها على جميع العاملين في شركة تطوير العقبة على مختلف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم (98). حيث تم توزيع (90) استبانة، وهم من كانوا على رأس عملهم وقت توزيع الاستبانة، وتم استرجاع (79) استبانة، فيما تم استبعاد أربعة استبانات، وبالتالي تم الإجراء التطبيقي على (75) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن شركة تطوير العقبة تقوم بالأخذ بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي بشكل متوسط وغير دال احصائياً، وأن أكثر المتغيرات التي يتم الأخذ بها (تحليل البيئة)، ثم (متطلبات تصميم الاستراتيجية)، تلاها (الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية)، وأخيراً (تنفيذ الاستراتيجية).

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة، ولتنفيذ الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة. بينما توصلت إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تصميم الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة، وانه لايوجد اثر ذو دلالة احصائية للظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي من حيث تهيئة العاملين، وزيادة إدراكهم للتخطيط الاستراتيجي والعوامل والظروف المحيطة به، من خلال دورات تدريبية وتعليمية، ومراقبة وتقييم عمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وتصميم التخطيط الاستراتيجي بما يتلاءم مع رؤية ورسالة الشركة، وأهدافها الاستراتيجية، ومشاركة العاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

حصلت تغيرات سريعة وعميقة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال في العقدين الأخيرين، وقد أدت هذه التغيرات إلى تغييرات في أساليب التخطيط التقليدية المتبعة في الماضي، حيث لم تعُد تعتمد على تحليل الماضي وتوقعات المستقبل فحسب، بل أصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وتجددًا في عالم الإدارة مؤخرًا. إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تقوم على الربط بين مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقوم على توقعات البيئة الداخلية، وتقييم المخاطر والفرص عن طريق تطوير الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، ووضع الخطط التنفيذية ومتابعتها، ومتابعة كيفية تنفيذها باستمرار. (الخطيب، فريد 2005).

ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على التنبؤ بشكل مدروس ودقيق، كما يهيئ وضع التقديرات والاحتمالات وفق أسس علمية دقيقة، وتحديد البرامج والخطط المراد إنجازها والتي تتماشى مع قدرات المنظمة والتي تحقق أهدافها في البقاء والنمو والاستمرار والمنافسة والربحية.

والمنظمات التي تأخذ بمفهوم التخطيط السليم تتفوق بالعمل والإنتاج وتقديم الخدمة على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط، وهذا يتوقف على قدرة المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم ويعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والاستمرار والبقاء. والتخطيط الاستراتيجي ضرورة في وقتنا الحاضر بالنسبة للكثير من منظمات الأعمال العامة والخاصة التي لها علاقة بالتغيّرات البيئية في محيط أعمالها، والتي تشتمل على السلوك الإنساني الذي يعتمد على القدرات الذاتية والجسمية والفكرية، إضافة إلى اعتماده على المكونات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية الخاصة بالمنظمة. وعليه فإنه من الملاحظ أن معظم التبدلات والتحولات ذات الاستمرارية الواضحة والتي يشهدها العالم في الجوانب المختلفة قد تركت أثراً على منظمات الأعمال باعتبارها ركيزة أساسية لهذه التحولات، فهي تسعى بشكل دائم للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات للتكيف مع التحديات بعد مواجهتها، فقامت بتبني استراتيجية شاملة ومتكاملة باتخاذ القرارات اللازمة (سليمان، 2002).

وقد اعتمدت المملكة الأردنية الهاشمية خطة مبرمجة تشمل الإصلاح في عدة مجالات اقتصادية وسياسية واجتماعية وصناعية، هادفة من وراء ذلك بناء الصناعات والاقتصادات الحيوية الحديثة، والاندماج السياسي والاستقرار الاجتماعي، والإمكانات الجوهرية للنمو المستمر والازدهار. ومن أجل أن يضع الأردن مؤسساته على الطريق الصحيح؛ كي تتماشى مع الدول المتقدمة في خلق نمو اقتصادي وتنمية محلية متميزة فقد وضع استراتيجيات ومبادرات شاملة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الشاملة، وكذلك اعتمد على تقييم ومراقبة التقدم المنشود في التنفيذ وفقاً لمؤشرات أداء تفصيلية معدة سلفا، وبهدف تحقيق ذلك تبنى الأجندة الوطنية عام 2006، والتي هدفت إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال خطط استراتيجية مستدامة طويلة الأمد. (الأجندة الوطنية،2006).

مشكلة الدراسة:

نتيجة لتسارع المتغيرات وانتشار المعلومات كان لا بد أن تعمل المنظمات في عصرنا الحالي في عصر العولمة بأسلوب إداري واستراتيجي واعٍ وهادف لتستطيع اللحاق بالدول المتقدمة، وتتجاوز واقعها الحالي الذي تعتريه كثير من المشاكل والعقبات، ولكي تتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنيطت بها فلا بد من وضع خطط استراتيجية تمكنها من التغلب على هذه المشكلات بأسلوب إداري حديث او ما يسمى (الإدارة الاستراتيجية). ونظرًا لأن عملية التخطيط الاستراتيجي تواجه معوقات منها: عدم التزام الإدارة العليا بالخطط الاستراتيجية المعدة مسبقاً، إضافة إلى التغيير المستمر في الإدارات العليا. وكما هو معلوم فإن الإدارة العليا الجديدة – أيًا كانت- تحاول عدم الالتزام بخطط الإدارات السابقة، وهذا يؤثر سلبًا في الأداء المؤسسي للمنظمة (المنصوري، 2013: 40).

وبناءً عليه ستنطلق مشكلة الدراسة بشكل أساسي من خلال تسليط الضوء على الظروف التي تجعل التخطيط ممارسة إدارية هامة جداً في منظمات الأعمال، وخاصة شركة تطوير العقبة التي انيطت بها عمليات التطوير والاستثمار في المنطقة الخاصة؛ وهي الذراع التنموي والتطويري لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وتشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة. وستحاول الإجابة عن التساؤل الآتي: **ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على أداء شركة تطوير العقبة؟**

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي (وهل تأخذ به الإدارة) في شركة تطوير العقبة؟
2. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في الشركة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مايلي :

- التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) بصورة منفردة على أداء شركة تطوير العقبة.
- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة تطوير العقبة.
- التعرف على مستوى أداء شركة تطوير العقبة.
- وهي أيضاً خطوة للتعرف على مدى ممارسة موظفي شركة تطوير العقبة –بكافة مستوياتهم الإدارية- للتخطيط الاستراتيجي.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من النقاط الآتية:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره في مستوى الأداء لدى الشركة محل البحث، حيث تحرص منظمات الأعمال على تحسين وتطوير أدائها، ونجاحها في تحقيق ذلك يعتمد في غالب الأحيان على نجاح خططها الاستراتيجية.
- كما تبرز أهمية الدراسة من كونها الدراسة الأولى والوحيدة – بحسب علم الباحث- التي تحاول دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة.
- تكتسب شركة تطوير العقبة اهمية خاصة كونها شركة تطوير تعمل حسب قانون الشركات واسس القطاع الخاص وهي مملوكة مناصفة بين الحكومة وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وهذا ما يعطي هذة الدراسة اهمية خاصة يأمل الباحث ان تفيد نتائجها ادارة الشركة والادارات الاخرى لبقية شركات التطوير في المملكة

- يؤمل من نتائج الدراسة الحالية الإفادة منها في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي التي تنعكس إيجاباً على تحسين مستوى الأداء في منظمات الأعمال.

فرضيات الدراسة:

تمحورت الدراسة حول الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا تأخذ شركة تطوير العقبة بالعوامل (الظروف المحيطة بتطبيق الخطة ووجود توجهات استراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) في تخطيطها الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على أداء شركة تطوير العقبة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

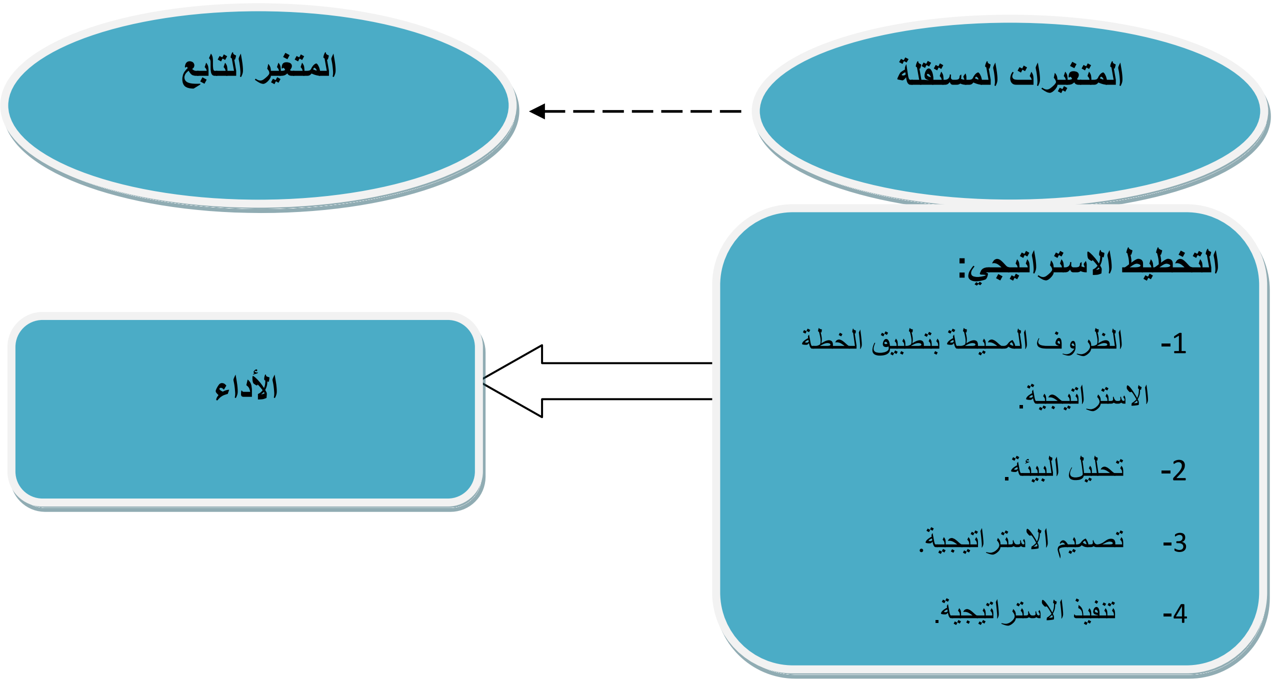
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة على أداء شركة تطوير العقبة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تصميم الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

أنموذج الدراسة:



من اعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

مصطلحات وتعريفات الدراسة الإجرائية:

الإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم، وتنفيذ، وتقويم الاستراتيجيات. والتي بدورها تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها. وقد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتّاب أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط فعلية يناط بالإدارة العليا الدور الرئيس لتنفيذها. إلا أن Mintzberg قدم وجهة نظر ترتبط بجوهر الاستراتيجية الحقيقي؛ حيث يرى أنه ليس من الضروري أن تكون استراتيجيات المنظمة جميعها نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي، إذ عادة ما تولد الاستراتيجيات من داخل المنظمة دون تخطيط مسبق، وبهذا فإن الاستراتيجيات المتحققة للشركة هي نتيجة لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو غير مخططة (طارئة)، وتكون استجابة غير مقصودة للظروف غير المتوقعة. وفي حياتنا العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات هي مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة. (Hill&Jonese, 2011)

وهنـا يتوافـق رأي الباحـث مـع رأي (ياسـين، 2008) علـى ضـرورة ذكـر تعريـف الاستراتيجيات بأنها: مجموعة من القرارات الهامة يتخذها الاستراتيجيون المديرين ومستشاريهم فـي الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمـة علـى ثلاثـة مستويات: هـي مستوى المنظمـة، ووحدة الأعمال، والوظائف.

التخطيط الاستراتيجي: ويأتي من خلال تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وتبني طرق العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف. فالخطط الشاملة تُعنى بتحديد طريقة إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها، ويتم تصنيفها حسب البعد الزمني؛ فالخطة قصيرة المدى تصمم لإنجاز الأهداف قصير المدى، وخطة متوسطة المدى وطويلة المدى لكي تنجز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، لذا يتوجب أن يعمل التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الطريقة التي تقود الوسائل لبلوغ الهدف. وتمتاز الخطط الاستراتيجية بالثبات النسبي ولفترات طويلة، وهذا لا يعني أنها غير قابلة للتغير خلال المدى المنظور، ولكن يمكن أن تتغير على المدى البعيد. (العلاونة وعبيدات وفريحات والطراونة، 1999).

الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية (الرؤية، والرسالة، والأهداف)

الرؤية الاستراتيجية: تعرف بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (المرسي، وآخرون، 2005).

ويرى أخو رشيدة (2006: 95)، أن الرؤية الاستراتيجية تتمثل في رؤية مدير المنظمة والعاملين معه للأهداف التي يتوقع من المدير تحقيقها في فترة زمنية محددة، بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المنظمة، ورؤية المنظمة توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المنظمة ويسعون لتحقيقه، كما يجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصوغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحة، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وينظر إليها كدليل للعمل، أي أنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

الرسالة: تمثل **الرسالة** Mission عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتّاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفها (المرسي، وآخرون، 2002: 86) بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها

ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها".

ويرى داركر أن مفهوم الرسالة يوضح بأنه لابد أن تسأل المنظمة نفسها: ما هو عملنا؟ (What is our Business?) وما الذي سيميزها عن غيرها من المنظمات؟ ويوضح سبب تفردها وأوجه انشطتها؟ (المغربي، 1999: 70).

في حين عرّفتها العارف (2001: 20) أنها: " غرض يميز الشركة عن سواها من الشركات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عملياتها من منظور السوق"، ووصفها بأنها كمقدمة الكتاب؛ يعرف القارئ من خلالها إلى أين يذهب الكاتب، وتوضح بأن الكاتب أيضا يعرف إلى أين يذهب. وتصف الرسالة المؤسسة تماماً من خلال:

الغرض: لماذا تتواجد المؤسسة؟ وما الذي تسعى لتحقيقه؟

العمل: النشاط الرئيس أو الطريقة التي تحاول المؤسسة من خلالها تحقيق الغرض.

القيم: وتتمثل في المبادئ والمعتقدات التي من شأنها أن تقود أفراد المؤسسة خلال سعيهم في تحقيق غرض المؤسسة.

كتابة الرسالة: وتهدف كتابة الرسالة إلى توصيل جوهر وماهية المؤسسة للغير؛ مثل: للعملاء والجمهور، العناصر الآتية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة:

بيان الغرض: ويوضح ما هو الغرض الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه: أي لماذا وجدت المؤسسة؟ وما هي أقصى النتائج لعمل المؤسسة؟ ومن أجل تحديد غرضها لا بد من التركيز على النتائج والمخرجات وليس التركيز على الطريقة.

الأهداف: وتُعرف الأهداف بأنها**:** الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيفه للأهداف حسب مستواها التنظيمي إلى أهداف عامة أو غايات متعلقة بالإدارة العليا، وتسمى الأهداف الاستراتيجية. في حين أن الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى منطلقة من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة. (العبد، 2003)**.**

كما أن هناك من لا يرى فرقًا بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يرى آخرون وجود فرق بينهما يتمثل في أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية التي يجب تحقيقها، ويشار إليها بـ (Long – run – open – Ended) ، مثل هدف تعظيم الربح،

وبالنسبة للأهداف فإنها تتضمن الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحٍ محددة ومجردة يمكن قياسها، فالأهداف قد تشمل مستويات الربح المرغوبة، والعائد على المبيعات والاستثمار، وتحقيق أهداف المنظمة ونموها، والعمليات التشغيلية الكلية.

مما سبق يستنتج الباحث أن هناك تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية، وجميع هذه التعاريف تقود إلى التعريف الآتي:

تحليل البيئة: وتتكون بيئة المنظمة من: البيئة الداخلية وتكون داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتظهر في الجوانب الفنية والإجرائية لأداء عمل المنظمة من داخلها؛ كطرق أداء العمل، والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة، والتقنيات المستخدمة، والهيكل التنظيمي، ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز والأجور، والفلسفة الإدارية. أما البيئة الخارجية فهي تقع خارج المنظمة، وتحيط بها كما وتتأثر بها مثل البيئة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية. (العميان، 2005).

التحليل الاستراتيجي للبيئة: Strategic Analysis يقصد به مراجعة كل من البيئة الداخلية والخارجية، بهدف التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات التي تواجهه المنظمة في البيئة الخارجية.ويجب أن تكون عملية مستمرة. (العارف،2010) وتقسم عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: يتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني: يتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة بالقطاع (بيئة النشاط).

المستوى الثالث: يتضمن عوامل البيئة الداخلية (بيئة المنظمة نفسها).

متطلبات تصميم الإستراتيجية: وتشمل تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات، ووضع الخطط والبرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة، ودعم الإدارة العليا، وتحديد الإجراءات التنفيذية.

تنفيذ الإستراتيجية: بعد اكتمال مرحلة صياغة الاستراتيجية يتجه الاهتمام إلى عملية تنفيذها، وإمكانية تفاعلها، واتساقها مع الاستراتيجية التي تم وضعها. وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية التخطيط الاستراتيجي؛ حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى فشل المنظمة، بينما يؤدي التنفيذ الصحيح والفعال إلى النجاح. فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية،

ووضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية.

أداء المنظمة: ويعرف أداء المنظمة بأنه نتائج أعمال المنظمة عبر تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ويمثل منظومة أداء أفراد المنظمة بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف، ونواتج انعكاسها السلبي والإيجابي، إضافة إلى إنتاجية أفرادها، وفاعلية المنظمة. ويقسم الأداء حسب هذا التعريف إلى ثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، ومستوى الوحدات الإدارية، والمستوى التنظيمي ككل. (ثابت، 2001).

ويتضمن أداء المنظمة مقارنة نتائج أدائها الفعلي مع الأهداف الموضوعة مسبقًا لمعالجة نقاط الضعف من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المخطط لها، على المديين القريب والبعيد (أبو قاعود، 2006).

ويعرف مفهوم الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وهو مفهوم يبين ما هي الأهداف؟ وما هي الوسائل اللازمة لتحقيقها؟ أي أنه يربط بين الأنشطة من جهة والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة من جهة أخرى. (خطاب، 2001)

ويعرف الأداء كذلك بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة. كما يقتضي تركيز المنظمة على العناصر الفريدة التي تنفرد بها المنشأة عن سواها، والتي تكون محور التقييم وتشمل: المؤشرات الكلية المالية وغير المالية، وقياس موجودات المنظمة الملموسة وغير الملموسة، وتتمثل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي بالاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية. (عايش، 2008).

ويرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، حيث يلعب دورًا رئيسيًا داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمجموع الأنشطة على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. (العثمان، 2003)

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ينحصر نطاق الدراسة في شركة تطوير العقبة.

الحدود الزمنية: تحددت نتائج الدراسة بالسياق الزمني الذي جرت فيه وهو 7 شهور في عام 2015/2014م من شهر 12 / 2014 الى شهر 7 /2015 .

محددات الدراسة:

تتحد نتائج الدراسة بصدق وثبات الأداة التي تم استخدامها في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركة، ومحددة بالمتغيرات التي شملتها الدراسة وتم ذكرها سابقا.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

اختلف الكتّاب في الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة. فعلى سبيل المثال يعرفهاDavid بأنها صياغة، وتطبيق، وتقويم القرارات، والأعمال التي تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. (الماضي،2009) فيما يرى الدكتور زكريا الدوري أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات الآتية (الدوري،2011):

1- صياغة رسالة المنظمة، وتحديد أهدافها.
2- التحليل الاستراتيجي .
3- صياغة الاستراتيجية.
4- الاختيار الاستراتيجي.
5- تنفيذ الاستراتيجية.
6- تقويم الاستراتيجية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليست ترفاً؛ لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل، شرط تطبيقها بشكل جيد بإجماع كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية (العارف، 2007) ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1- تحديد خارطة طريق للمنظمة، وتحديد موقعها ضمن خريطة الأعمال في المستقبل.
2- العمل على زيادة قدرة المنظمة في مواجهة المنافسة الشديدة سواء كانت هذه المنافسة على نطاق محلي أو دولي.
3- منح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

4- تمكين المنظمة من استخدام الموارد بفعالية.

5- توفير فرص مشاركة كل المستويات الإدارية في العملية، مما يعيق المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير، وتوفير تجانس الأفكار والممارسات الإدارية لمديري المنظمة.

6- تعزيز التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وتوليد المبادرة لديهم في إحداث التغييرات والأحداث بدل من تلقيها (Kinis,2009)، (أبوبكر،2010)، (العقاد،2004)، (الرويتع، 2005).

نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

تعددت آراء الكتاب والممارسون حول نموذج مقبول ومتفق عليه للإدارة الاستراتيجية، وكانت كفة جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة حول عملية الإدارة الاستراتيجية راجحة على جوانب الاختلاف. ومن هنا استعرض الباحث النموذج الذي يهتم بأحدث التطورات العالمية في هذا المجال، ويحوي المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية Component of Strategic Management التي لا يخلو –تقريبا- أي نموذج من هذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وهي حسب (خبراء بمبك، 2011):

1- تحديد رسالة المنظمة.
2- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
3- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
4- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
5- الاختيار الاستراتيجي.
6- تنفيذ الاستراتيجية.
7- تقويم الاستراتيجية.

أولاً- تحديد رسالة المنظمة :Mission of the Organization وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تحتوي على بيانات تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتختلف باختلاف المنظمات. وينبغي أن تظهر هذه الرسالة في ثلاثة عناصر رئيسة تشير للمنظمة هي:

1- بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.
2- بيان القيم الأساسية للمنظمة.
3- بيان القوى الدافعة للمنظمة (Hill & Jonese 2011)

ثانياً- تحديد الأهداف الاستراتيجية: Strategic Objectives بعد الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة يبدأ العمل على وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة؛ والغاية من وضعها هو تحديد دقيق للعمل المطلوب إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها. (أبو ناعم،2003)

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة: Strategic Analysis يقصد به مراجعة البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية. (العارف، 2010) وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: وتتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

1- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
2- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.
3- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
4- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة. (الماضي،2009)

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الفائدة المرجوة من لنتمكن من تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية لا بد من إجراء تحليل استراتيجي دقيق وعميق للبيئة الداخلية للمنظمة من خلال القيام بخطوتين رئيسيتين هما:

أ- تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة
ب- تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة. (ماهر، 2008)

رابعاً- الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice : يقصد به العملية التي تتضمن المرحلتين الآتيتين:

1) تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة: يمكن للمنظمات -بشكل عام- أن تستخدم في توليد بدائلها الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية، مع مراعاة أن تؤخذ النتائج بحيطة وحذر (الماضي،2009)، وأشهر هذه الأدوات وأهمها: أسلوب تحليل محفظة الأعمالBusiness Portfolio Analysis ، أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفةSWOT ، وهي توضح الملائمة بين عناصر القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى (S: Strength ، W: Weakness، O: Opportunities، T: Threats)
2) تقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما هو مناسب لظروف المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها. (Jauch&Jluesk,1998)،(Johnson&Sholes,1993)

خامساً- التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation وهي مجموعة الأنشطة والأعمال التي تمارس لوضع استراتيجيات المنظمة موضع التنفيذ من خلال استخدامها للبرامج التنفيذية، والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الصحيح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر الشروط الآتية:1- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، 2- أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة للاستراتيجية، 3- أن تكون السياسات جيدة وتدعم للاستراتيجية، 4- توافر المهارات المطلوبة لدى المديرين لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية، 5- توفر نظم إدارية تساند تطبيق الاستراتيجية (Samuel & Peter, 2007)

سادساً- الرقابة الاستراتيجية Strategic Control: هناك وجهات نظر تعتبر أن الرقابة تعتمد على مقارنة نتائج المنظمة بالمعايير التي تم تحديدها، وتأتي هذه المقارنة بعد الانتهاء من التنفيذ، ويتبع ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إلا أن هذا الرأي يقيد الرقابة على الاستراتيجية لأن من غير المناسب الانتظار حتى يتم تطبيق استراتيجية المنظمة (والذي قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً). في حين قد تحدث تغييرات يمكن أن تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة، وعلى هذا فلا بد من وبناء على ما تقدم ينبغي إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة العادية والتقليدية، وعليه فإنه يتوجب على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة يتوجب عليهم الإجابة عن التساؤلات الآتية: -هل الافتراضات الخاصة باتجاهات المنظمة الأساسية صحيحة؟ وهل المنظمة تسير في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى القيام باتخاذ إجراءات تصحيحية؟ -كيف يمكن للمنظمة وصف الأداء، هل

تم تحقيق أهدافها الموضوعة؟ هل يوجد حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟ (أبو ناعم،2003). وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث الرقابة الاستراتيجية على أنها: عملية مستمرة على كل مستويات المنظمة، يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة بهدف تقويم ما تم تخطيطه، والعمل على منع وقوع الخطأ قبل حدوثه، والقيام بالمراجعة والتقويم للعملية التنفيذية (الجارية واللاحقة)، لجعل أداء المنظمة في أفضل حالاته.

2- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: يعرف بأنه "منهج نظامي يستشرف المستقبل التربوي المتوقع، ويعمل على مواجهته بتشخيص جميع الإمكانات والبدائل المتاحة والمستقبلية المتوقعة، وعمل تصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات راشدة لتنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (حسين،2009).

ويعرفه الباحث بأنه "عملية علمية شاملة تقوم على التنبؤ بالمستقبل، ومعرفة المتغيرات المرتبطة ببيئة المنظمة؛ الداخلية والخارجية، حيث تعمل إدارة المنظمة بموجبها على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، بهدف الانتقال من وضعها الحالي إلى الوضع المأمول.

والتخطيط الاستراتيجي قد يظهر في نشاط معين، أو ميدان محدد في وقت محدد، فحينئذ يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي قصير المدى. أما إذا ظهر في جميع أوجه النشاط لتحديد الأهداف بعيدة المدى، ويشترك في إعداده كل المديرين في المنظمة، ويتضمن السياسات كافة، التي تتعلق بتلك الأنشطة، بالإضافة إلى الإجراءات الواجب اتباعها، والقواعد التي تضم قواعد سلوك العاملين داخل المنظمة فيكون التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. (السبعاوي،2003: ص62) والتخطيط الاستراتيجي يعد أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية ومهامها. ويتعلق بتحديد سلوك واتجاه المنظمة مستقبلًا، الذي ينطوي على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، معتمًدا على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي للبيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية.

وتلزم الإشارة إلى إن التخطيط الاستراتيجي قد ظهر قبل مفهوم الإدارة الاستراتيجية حتى بداية السبعينيات من القرن الماضي، بافتراض سهولة التنبؤ بالمستقبل لمدى طويل. وتقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا حيث يقومون بتكليف باقي أعضاء المنظمة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعوها. (توفيق، 2004).

ويوضح محمد غنيمة (2009) عدة فوائد سلوكية للتخطيط الاستراتيجي هي: تكوين شبكة اتصالات، والشعور بالمشاركة، والتدريب الإداري.

1. تكوين شبكة اتصالات: حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة للاتصال بين كافة المستويات الإدارية عند وضع الأهداف، والاستراتيجيات، وخطط التشغيل التفصيلية. وعند إتمام تنفيذ الخطة يكون قد تم بناء فهم متبادل بين تلك المستويات، المستويات الإدارية بخصوص الفرص، والمشكلات التي تهم المدراء في المؤسسات، ويناقشون الخيارات المتعلقة في عملية التخطيط بلغة مشتركة، مثل ذلك وهذا النوع من نظم الاتصال سوف يكون مفيدا للغاية بالنسبة للمنظمات.
2. التدريب الإداري: يعد نظام التخطيط الاستراتيجي ذاته عملية تدريب؛ حيث أن النظام يدفع المديرين إلى طرح أسئلة ذات علاقة، والإجابة عن هذه الأسئلة هي بمثابة تدريب إداري.
3. الشعور بالمشاركة: يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى رفع الروح المعنوية للمدراء، وتؤدي مشاركتهم في وضع خطط المنظمة إلى تحقيق درجة من الرضى، وزيادة إحساسهم بالأمان.

محددات التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من المحددات وتتمثل في: اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة، والمقاومة الداخلية, ارتفاع تكلفة التخطيط ، والأزمات الحالية، وصعوبة التخطيط، والخطط تحد من الخيارات والمحددات المفروضة.

العوامل الرئيسية المؤثرة في تصميم نظم التخطيط: على الرغم من وجود معرفة بأساليب نظم التخطيط الفعالة، فإنه لا يوجد أساليب تستخدم لمعرفة القوى التي تحدد نوع نظام التخطيط لمنظمة ما خلال فترة معينة من تاريخها، وهذا ما سنقوم بكشفه أثناء العرض، بأننا نمارس التخطيط بمنهجية عالية أو منخفضة وليس بالضرورة التركيز على تأثير كل عامل بشكل منفرد، ولكن سنجد أن هناك مجموعة من العوامل سوف تؤثر على تصميم نظام التخطيط.

الغرض من نظام التخطيط: التنسيق بين أنشطة الإدارات، وتدريب المديرين. حيث يؤثر نمط تفكير المديرين وفلسفتهم في المؤسسات على نظم التخطيط. (غنيمة،2009)

وتسمى المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي حيث يسبقها مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها. (القطامين 2002).

وتعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وهو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية. وتهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في حين أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالتنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما الذي سيحدث (علي 1999ص423).

وعرف Aldehayyaat & Twaissi (2011) التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية التحكم والسيطرة على العمليات، بين جميع وحدات الأعمال ضمن مؤسسة العمل، لتتمكن من التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الفرص السوقية، لتتمكن المنظمات من استغلالها مستقبلًا، وتعزيز التواصل بين الموظفين وتشجيعهم، والقيام بتغيير مواقعهم لتحسين أداء المنظمة.

والتخطيط الاستراتيجي يعد نوعًا رئيسيًا من أنواع التخطيط الرسمي، تقوم به المنظمة من خلال استنباط وتشكيل أهدافها طويلة المدى، واختيار الأنشطة والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فقد عرفه بأنه عملية تطوير رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة (القطامين، 2004).

ويرى السالم (2000) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذهنية تحليلية تهدف إلى اختيار موقع المنظمة المستقبلي، تبعًا لمتغيرات البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة مع هذه المتغيرات، ويسير هذا التخطيط في خطوات، تبدأ بتحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة، مرورًا بتحديد أهداف المنظمة وتطوير الاستراتيجيات، وصولًا إلى تقييم تلك الاستراتيجيات واختيار الأنسب منها للمنظمة، وكذلك عرفته (العارف، 2004) بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن تبصر بالشكل الأمثل للمنظمة في المستقبل وتحقيقه.

ونستخلص مما سبق، أن فعالية التخطيط الاستراتيجي ترتبط بإنْجاز الأهدافِ المرسومة للمنظمة، لإعطاء أفضل النتائج، وتحسين الأداء التنظيمي نتيجة القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات، اضافة لما سبق عرف (شرمان، رويلي 2006) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تقوم بتشغيل أي منظمة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، وتنظيم خطة عمل بالاستناد إلى أفضل ابتكار وانسجام بين مصادر الشركة وفرص البيئة المحيطة بها، وتأسيس وسائل مناسبة للحد من ضعفها والتهديدات الخارجية المحيطة بها؛ وبالتالي قدرة المنظمة على تحديد الوسائل المناسبة لتطبيق خطتها، ثم تؤسس طرقًا للقياس توضح ما مدى قابلية نجاح المنظمة بمرور الوقت؟ وهل ستحقق الخطة الاستراتيجية النَتائِج المطلوبة أم لا؟

ويقول (داتسون ،2005) إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تخطيط عمليات المنظمة التي تنفذ بدقة في الشركات، والهدف من وراء ذلك هو أن تقوم الشركات بتطوير استراتيجية قد تساهم في تحسين أدائها.

شروط جودة ودقة الاستراتيجية: تحرص المنظمات على تنفيذ استراتيجية تضمن لها النجاح في أعمالها وبلوغ أفضل النتائج، لذا فإنها تسعى للبحث عن مؤشرات ومعلومات تمكنها من معرفة مدى ودقة وجودة استراتيجيتها قبل البدء بتنفيذها، في حين لا يمكن ذلك قبل ظهور نتائج تطبيقها، وتحقيق الأهداف الموضوعة، ومن غير الممكن تقسيم الاستراتيجيات على أساس الجودة عن طريق النتائج الجزئية والنهائية، بسبب عدم وجود عوامل مختلفة مؤثرة على نتائج واستراتيجية المنظمة. وهذا يسبب مشكلة عملية في ظل عدم التأكد من نجاح استراتيجيتهم من فشلها. أضف إلى ذلك مشكلة تقييم الاستراتيجية قبل تنفيذها. وللخروج من هذه الإشكالية فقد تم اقتراح وتقديم شروط يمكن الاستفادة منها، للتمكن من التعرف على مدى جودة الاستراتيجية وهي كما يلي: (عدون، 2009)

1- درجة وضوح ودقة الاستراتيجية لجميع الجهات المشتركة في تنفيذها داخليا.
2- مدى استغلال الفرص الموجودة محليًا ودوليًا فيما يتعلق بالمدخلات والمخرجات والتطور التكنولوجي.
3- الانسجام مع إمكانيات المنظمة وقدراتها، وبمستوى مخاطرة مقبولة في ظل هذه الإمكانيات والقدرات.
4- مشاركة المستويات الإدارية كافة في تحديد الاستراتيجية.
5- التماشي مع نظام ثقافة وقيم جميع المستويات الإدارية، والإسهام في تحفيز الالتزام العام.
6- وجود مؤشرات ومقاييس لمتابعة نسب تنفيذ المنظمة للاستراتيجية، من أجل تصحيح الأخطاء في حينها.

يوفر التخطيط الاستراتيجي مزايا للمؤسسات؛ فهو يساعد في التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع، وانتهاز فرص سانحة، ويساعد على مواجهة سلبيات الأداء الداخلي، واستغلال عناصر القوة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي كذلك في تحقيق مرونة تساعد في التغلب على البيئة، خصوصًا وأنها في تغير مستمر، فضلا عن أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركات، كما بين ذلك الأثر (Connor & Gibbons.2009)

واعتماداً على ما سبق يرى الباحث الآتي:

1- اتسام البيئة التنظيمية بالحركة والتغير المستمرين، مما يلزم المنظمة باتخاذ تدابير تنسجم مع هذه الحالة، والاستعداد لأي ظرف، لضمان ديمومة ونجاح المنظمة وتميزها.

2- ضرورة قيام المنظمة بالسعي إلى توسيع مدى استيعابها لمتغيرات البيئة، لتمكين نفسها من تنفيذ الرقابة والسيطرة على الضغوط الناشئة عنها.

3- لا بد من وجود تباين في طبيعة الترتيبات الداخلية لمجابهة عدم التأكد البيئي.

4- ضرورة التوجه إلى التكيف التنظيمي مع البيئة الخارجية ضمن نفس قطاع أعمالها وذلك ضمن حدودما يطلق عليه الموائمة الاستراتيجية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي: تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة على نطاق واسع، نظرًا لتركيزه على الربط بين المنظمة وبيئتها المحيطة بصورة تؤدي إلى نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح ينبغي على المؤسسة فحص هذه البيئة وتقويمها لمعرفة التغيير الذي حدث، والتغيير المحتمل في مجالاتها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية. كما وتظهر أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة لتعتمد عليه في توجيه العمليات والوظائف، وأيضا في رفع مستوى وعي الأفراد بالتغيير الموجود في بيئتها الخارجية، كما يسعى إلى تنمية طريقة تفكير المنظمة لتأخذ بالاعتبار رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة وفرصها المتاحة (اللوح، 2007**).**

وقد عدد باترك أوكوما في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر التي تعبر عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. وهي كالآتي:

- تحسين النتائج: يتأثر أداء المؤسسة بصورة إيجابية بوجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة، وبوجود خطة مستقبلية واضحة المعالم للمؤسسة، ونظام متابعة، ويساهم كل ما سبق بدوره في تعظيم تحقيق الأهداف، وتحقيق عنصري المحاسبة والشفافية.

- التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يقود المؤسسة إلى التفكير بالمستقبل، والتنظيم والتركيز وتصحيح مسار المؤسسة.

- حل المشاكل: من خلال التخطيط الاستراتيجي يتاح للمنظمات حل المشاكل والفرص التي تصعب مواجهتها بدون وجود التخطيط الاستراتيجي؛ فهو الطريقة لحل القضايا والمشاكل المتداخلة بطريقة مخطط لها.
- فرصة للتعلم وبناء الفريق: من خلال القيام بالتخطيط الاستراتيجي تتشكل فرصة عملية لتشجيع التعلم والتدريب والالتزام للأفراد ذوي العلاقة داخل المؤسسة.
- الاتصال والتسويق: بعض الممولين أو المقرضين يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمنظمات كمتطلب أو إثبات للمساهمة واستمرار الدعم والتمويل.
- وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية والتغلب عليها: التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها ويساعدها في تحديد مواردها وامتلاك المهارات وتساعد على تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحديد أسباب المشاكل وحلها (Okuma,2003)

خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي مزايا وفوائد عديدة كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط الأخرى ولعل أهمها ما يأتي:

1. عملية متكاملة ومتعددة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية للمؤسسات.
2. ينطلق من تحليل منهجي كامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة، وتحليل لعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.
3. عملية متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية لأنماط التخطيط الأخرى من حيث الشمولية والأبعاد و في مستوى التفكير التحليلي، فهو ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، بل أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، ومن أهم سماته التفكير الموضوعي المتبصر حيث ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لجميع المتغيرات البيئية (الداخلية منها والخارجية). (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2006)
4. تقديم تصور نستطيع من خلاله تحقيق ميزة تنافسية، بالعمل على تحليل الاتجاهات المتوقعة والمتاحة والتركيز على المستقبل. ويتميز بأنه نوعي، ويركز على إنتاج الأفكار غير المسبوقة (الأغا، 2005)

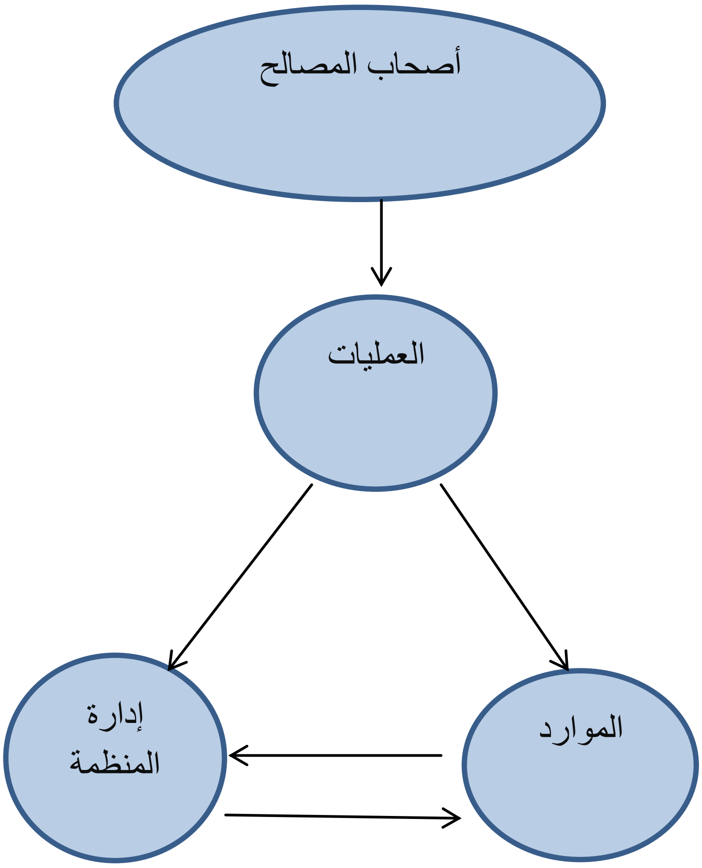
5. يحقق التخطيط الاستراتيجي الحوار البناء والتفاعل بين المستويات الإدارية الثلاث ذات العلاقة بالتخطيط (العليا _ الوسطى _ الدنيا) ويرشد اتخاذ القرارات في الإدارية.
6. يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات المستقبلية في المنظمة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المتاحة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، ووهب، 2003)

مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي: بالرغم من اختلاف الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، وهناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه المراحل، وقد لخص الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (تيم) خطوات التخطيط الاستراتيجي في الخطوات الآتية:

1. تهيئة المناخ التنظيمي الايجابي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
3. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: وتتضمن الرسالة والرؤية والأهداف.
4. صياغة الاستراتيجية المناسبة: وتتضمن تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار السياسات المناسبة التي ستترجم الاستراتيجية.
5. تنفيذ الاستراتيجية
6. المتابعة والمراقبة للأداء. (تيم، 2000)

3- الأداء:

تعريف تقييم الأداء: هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين و مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس المحددة مسبقاً، بغية تحديد الانحرافات عن الأهداف المرسومة (خشارمة ،2002) ويعرف بأنه الطريقة المنظمة في التقييم لمعياري لأداء العاملين (Duraisingam, 2005). ويعرف أيضا بأنه عملية حوار ونقاش تساهم في حل مشاكل الموظفين (Attorney,2010:176) . وتجدر الإشارة إلى أن هنالك أربعة عوامل تعتبر مفاتيح للأداء المتميز وكما هو موضح في الشكل (2).



الشكل (2)

نموذج الأداء المتفوق (التسويقي)

Source: Kotler، P.، Marketing Management، Prentice-Hall، Inc، New Jersey، 2000، p.40.

يوضح الشكل أعلاه أن الخطوة الأولى في تحقيق الأداء المتفوق هي في عملية تحديد أصحاب المصالح وهم: الزبائن، والعاملون، والموزعون، والمجهزون. ومن خلال الإدارة، وتحسين العمليات الأساسية المتمثلة بتطوير المنتوج، وجذب الزبائن الجدد، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات، عندها ستتمكن المنظمة من تحديد أهدافها الخاصة برضا أصحاب المصالح، وعند تنفيذ عملياتها ستحتاج المنظمة إلى تخصيص مناسب للموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية التي تعد جوهر أعمال المؤسسات، هذا عدا عن حاجتها إلى إدارة فاعلة متمكنة تستطيع وضع استراتيجيات مفهومة وواضحة، بالإضافة إلى معرفة العاملين في المنظمة

بالأهداف التي تسعى لتحقيقها. وعندما تتوافر كل العناصر آنفة الذكر، حينها تستطيع المنظمة أن تحقق الأداء المتفوق أو ما يسمى بالأداء.

أهـداف تقييـم الأداء (العاملين):

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطـاء العـاملين تغذيـة عكسية عن مـدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً.

ومـن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين علـى بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والترقيـة لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم أداء العاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها:

1. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .
2. تزويـد المؤسسـة بـالأدوات التـي تقـيم نقـاط القـوة والضـعف لـدى المـوظفين (Lysterand,2007).
3. توزيع المكافآت والحوافز والترقيات للعاملين على أدائهم بصورة عادلة، لتفادي الخلافات بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات من جهة أخرى. (عبد الواحد ،2008).
4. تحديد العقوبات والجزاءات التأديبية وتبريرها .
5. تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة للعاملين.
6. التعرف على نوعية الأعمال والمهام الخاصة الملائمة للأفراد عند الضرورة .
7. يتيح للعاملين أنفسهم معرفة جودة وكفاءة أدائهم للأعمال .
8. توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
9. يحـدد مكانـة المؤسسـة مـن خـلال الأداء الحـالي للمـوظفين واحتياجاتهـا للتطـوير (Goel,2008:page 20).

العوامـل المؤثـرة على تقييم الأداء:

توقيـت التقييـم:

قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً. ويتحدد الوقت المناسب لذلك كلما تمكن المقيم من جمع المعلومات الكافية عن موظفيه . (Lioyd,2009: page 10)

القائم بعملية التقييم

قد يقوم بالتقييم: المشرف المباشر، أو لجنة تقييم الأداء، أو الزملاء في العمل، أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه.

أشكال نظام تقييم الأداء.

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما: العناصر الشخصية والأداتية المستخدمة في التقييم وتشمل:

- المواظبة والحضور، والقدرة على الإشراف، والتخطيط والتنظيم، والاعتماد على النفس، والمبادرة، والتعاون، وكمية العمل الذي تم إنجازه، والمعرفة بالعمل، وعادات العمل المختلفة، ومستوى جودة العمل، والعلاقات الاجتماعية في العمل، والقدرة على الحكم على الأشياء (**Cloke , 2005**)

فاعلية الأداء المؤسسي وطرق قياسه

ترتبط فعالية أداء الشركات مع مدى تنفيذ الأهداف المرجوة، مع آثار أو نتائج العمل، وتعرف عادة – فعالية أداء الشركات - بأنها قدرتها على تحقيق الربح ومستوى إنجاز الشركة لأهدافها الموضوعة. فمن خلال الأداء المؤسسي نستطيع التعبير عن النتائج في الشركة.

وقد بين بارني (2002) بأن هناك أربع طرق رئيسية لقياس الأداء: الديمومة كمقياس لأداء الشركة، وإجراءات المحاسبة الدقيقة في الأداء إجراءات المحاسبة البسيطة في الأداء نهج المساهمين لقياس الأداء.

بالرغم من أن تعدد تعريفات ومناهج لقياس الأداء المؤسسي، فقد اتفقت كل الاداب في الرأي بان هناك قيود تحددها، لذا يفضل استخدام النظرة المتعددة الأبعاد، أو قياس متعدّد للأداء عندما يجري قياس الأداء المؤسسي.

كما عرفت فاعلية الأداء بأنها مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وتتمثل في تحقيق هدف الكفاءة، وأهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كلا من الأهداف الاستراتيجية أو طويلة الأجل، والتكتيكية أو قصيرة الأجل (خطاب، 2001) .

لماذا قياس الأداء

ويهدف تقييم الأداء المؤسسي إلى تحقيق أغراض مختلفة وأهمها كما عددها (الخطيب، 2003):

1. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
2. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
4. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
5. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة.
6. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.

خطوات قياس الأداء

تهدف عملية الرقابة الاستراتيجية إلى تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية من خلال مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية. وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية كما ذكرها (الدوري، 2005) وهي:

الخطوة الأولى: تحديد نتائج الأداء التي تراقب وتقيم العناصر المستهدفة بحيث تكون قابلة للقياس وأن تقاس بموضوعية وثبات عالٍ.

الخطوة الثانية: صياغة معايير قياس الأداء تتصف بأنها محددة. وتعتبر هذه الخطوة ذات أهمية عالية لأنها تمثل تعبير مفصل عن الأهداف الاستراتيجية.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الحالي كما هو باستخدام تلك المعايير التي حددنتها في الخطوة الثانية.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء مع المعايير الموضوعة لمعرفة فيما إذا كانت متطابقة مع الأهداف من عدمه. وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة تطابق النتائج مع الأهداف.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال كانت نتائج الأداء لاتتطابق مع الأهداف الموضوعة.

اعتمادًا على ما سبق يرى الباحث الآتي:

1) يُعد الأداء المنظمي هو المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية، والفنية، والبشرية، والمعلوماتية المتاحة لها.

2) لابد من وجود قدرات عقلية لتحقيق الأداء المنظمي المتميز، ليس فقط لأداء العمليات بل لمواجهة التهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمات.

3) قياس الأداء في المنظمات يستخدم لمعرفة مستويات الأداء الموجودة، وبالتالي تقويم الجوانب السلبية منها.

قياس أداء المنظمة

مؤشرات ومقاييس الأداء المنظمي

مقياس الأداء المنظمي ومؤشراته تشكل حجر الزاوية والعنصر الرئيسي لأي استراتيجيه شاملة، حيث تحتاج المنظمات بأنواعها المختلفة الصناعية منها أو الخدمية إلى قياس أدائها لتحديد أين تقف الآن؟، وأين يجب أن تكون إذا ما قورنت مع منافسيها؟ و يرى (Powell, 2000: 5) أن تطبيق مقاييس للأداء يحتم وضع معايير، ويشير إلى وجود ثلاثة أنواع منها: المعايير التاريخية (Historical)، والمطلقة (Absolute)، والمقارنة المرجعية (Benchmarking). فالمعايير التاريخية تقيس الأداء الحالي مقارنة بأداء الماضي. والمعايير المطلقة هي المعايير التي تضعها المنظمة نفسها. ومعايير المقارنة المرجعية وتمثل تطبيقات منظمة أفضل من أخرى، أي أن يكون أداء المنظمة A هو الأفضل ويمكن أن يكون دليلا للمقارنة.

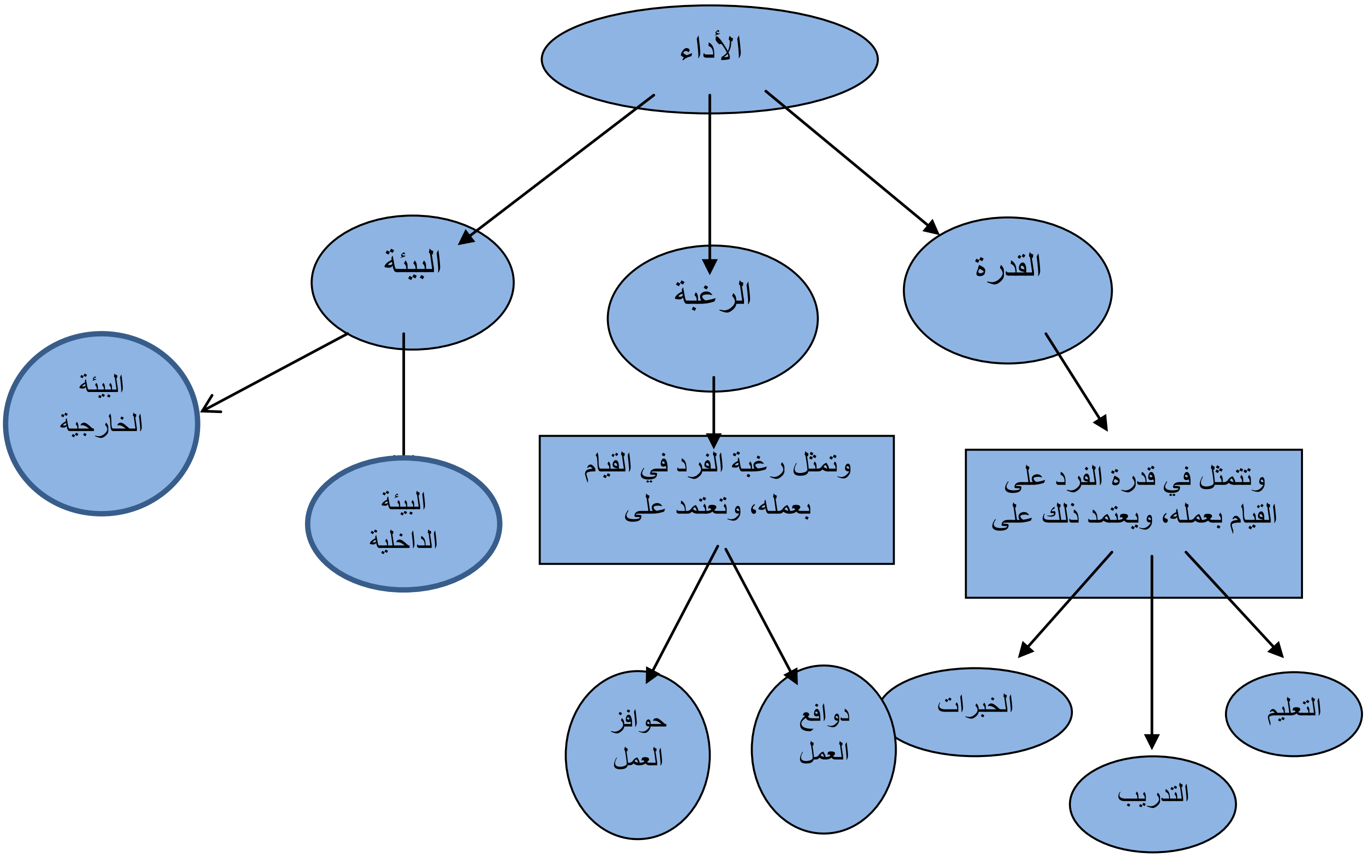
مفاهيم وأسس الأداء المتميز

هناك مفاهيم متعددة للأداء المتميز وهذا يستلزم تناول مفاهيم الأداء ثم التميز على النحو التالي:

أولاً: الأداء Performance

ويعرف "القدرة على إنجاز المهمة أو المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة التكلفة والجودة والوقت". أو "الطريقة والآلية التي يتبعها الفرد أو الجماعة لأداء العمل" أو "المخرجات التي تنتجها المنظمة ذات القيمة في شكل سلع أو خدمات". وبوجه عام فإن أداء الفرد هو محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.(أبو النصر ، 2009)

ويوضح الشكل التالي عناصر الأداء:



شكل (3)

عناصر الأداء

ثانياً: مفهوم التميز

يمكن تعريف التميز بأنه: "قدرة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة"، أو "الكفاءة في تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة بكفاءة وفعالية"، وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه: "الأداء الكفء، والفعال الذي يحقق أو يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية". (المرجع السابق، 2009)

أهمية الأداء المتميز:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛ لضمان بقاء المنظمة، واستمرارها في الوقت الحاضر الحافل بتحديات متنوعة وتنافسية.
2. القدرة على تحقيق أهداف المنظمة؛ من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.
3. تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمنظمة، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد لتحقيق تكلفة أقل للعمل.

ويؤكد (الطائي وآخرون، 2006: 225-228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء العاملين لديها، وتحديد الإمكانيات التي يمتلكونها، ومدى احتياج هؤلاء العاملين إلى التطوير. ويستخدم أداء العاملين معيارًا في ترشيحهم لشغل الوظائف الأعلى، إذ أن شروط شغل الوظائف لا تكفي وحدها كمتطلب وحيد في شغل تلك الوظائف؛ حيث يتنافس عليها عدد كبير من العاملين الذين تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يشترط عامل الكفاءة في تقييمهم. (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

ويؤكد (Torrington, et al, 2008: 302) أن تحديد مستوى أداء العاملين يشكل عاملًا رئيسيًا للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لاختبار محدد المدة يتقرر على إثره استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنهم.

العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء:

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة نشاطات تتراوح بين التحديد المبدئي لمهمة المنظمة وتقويم الأداء. فالإدارة العليا تراقب كلًا من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر، وتراقب البيئة الداخلية لتحديد مجالات القوة والضعف. بعد ذلك تقوم الإدارة العليا

بتقويم العوامل الاستراتيجية لتحديد مهمة المنظمة التي تعد الخطوة الأولى في وضع الاستراتيجية، ويقود تحديد مهمة المنظمة إلى تحديد أهدافها، واستراتيجيتها وسياستها. وتنفذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج، والميزانيات، والإجراءات ثم يقوم الأداء بتغذية راجعة في النظام للتأكد من فعالية وكفاية الرقابة على نشاطات المنظمة. (هيلين وهنجر 33:1990). وتوافقًا مع ما سبق يشير (الحسيني، 2000: 219-220) إلى إن الأداء يعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية، كما يعكس درجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج التي تضعها المنظمة مع متغيرات البيئة. ويؤكد (Wheelen and Hunger, 2004:252) أن من الضروري أن تقوم الإدارة العليا بقياس الأداء بصورة دورية ومستمرة لغرض تعديل خطط المنظمة الاستراتيجية، وحماية المنظمة من التهديدات الخارجية، وتوفير واستثمار فرص خارجية جديدة، وتحسين نقاط الضعف الداخلية. فقد أظهرت دراسة (Hatten, et.al., 1978: 17) إن نجاح منظمات الأعمال يعتمد على قدرتها على تحقيق التناسب والتلاؤم بين متغيرات البيئة الداخلية (المسيطر عليها نسبياً) والخارجية (غير المسيطر عليها نسبياً) واستنتجت أن الأداء ما هو إلا "دالة للمتغيرات البيئية المسيطر عليها والمتغيرات البيئية غير المسيطر عليها".

في حين اتجهت دراسة أعدها (Watson, et.al., 2001: 1-18) إلى وجود علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية من جهة وبين أداء المنظمة من جهة أخرى. وأشارت إلى أنه كلما كان التحليل دقيقًا وشاملًا أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات الأداء بسبب تحوط المنظمة من التهديدات المحتملة للمنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أدوات تحليل مناسبة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

أما دراسة (Aiello, 2004: 20-30) فقد وجدت إن ضعف عملية التحليل والتنبؤ تؤدي إلى ارتفاع الكلف، وزيادة المخاطر، وهدر الموارد المالية مما يؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الأداء المالي للشركة.

واتساقًا مع ما سبق يرى (الخطيب 125:2002) إن انعكاس تأثير تحليل العوامل البيئية على الأداء المنظمي يتم بأشكال وصور عديدة أهمها الآتي:

أ- حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة: عندما تعمل المنظمة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفًا، فإنها ستكون أقل تأثرًا بالتغيرات البيئية، وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية. والعكس يحدث تمامًا عندما تكون المنافسة شديدة في القطاع الذي تعمل به.

ب- شدة المنافسة: إن شدة المنافسة تدفع المنظمة إما للخروج من السوق لعدم قدرتها على مجاراة منافسيها، أو أن تعمل على تطوير أدائها بالشكل الذي يسمح لها بالبقاء والنمو من

خلال الاهتمام بمختلف جوانب الأداء، على سبيل المثال (تدريب العاملين وتحفيزهم، والاهتمام بالبحث والتطوير بغية تحسين نوعية المنتجات الحالية، وتقديم منتجات جديدة، والاهتمام بالتكنولوجيا بهدف تقديم منتجات أفضل وبسعر أقل من منافسيها).

ج- المركز السوقي للمنظمة: كلما ارتفع حجم مبيعات المنظمة ازداد حجم الأرباح المتحققة، وهذا سيضع المنظمة في مركز مالي جيد ينعكس بتأثير إيجابي على الأداء، من خلال القدرة على دفع تعويضات مجزية للعاملين، وتخصيص مبالغ لتدريبهم، ورفع كفاءتهم. إضافة لقدرة المنظمة على جذب العناصر الكفوءة من البيئة الخارجية، من خلال دفع التعويضات المجزية، وهذا يساهم في تطوير الأداء المنظمي.

منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

تعد منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والتي تأسست في العام 2001 مقصدًا استثماريًا، وسياحيًا عالميًا حقق الارتقاء بالمستوى المعيشي، والازدهار والرفاهية للمجتمع ضمن إطار من التنمية المستدامة والشاملة. و تعتبر المنطقة مركز عالميًا للأعمال والترفيه، بفضل سياسات تنموية خلقت البيئة الاستثمارية المنافسة؛ حيث تقدم المنطقة العديد من الفرص الذهبية للمستثمرين وذلك لكونها منطقة مخفضة الضرائب ومعفاة من الجمارك.

وتدار منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من قبل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتتطلع للوصول بالمنطقة إلى مستوى متطور على الصعيد الوطني، والإقليمي، والعالمي من خلال التميز بالخدمات المقدمة، وجاهزية البنى التحتية؛ مما سيساهم في جذب وتنفيذ الاستثمارات المتنوعة ودفع عجلة الاقتصاد الوطني. لذا بادرت السلطة باعتماد خطة استراتيجية بعيدة المدى (2001-2020) تغطي كافة الأنشطة التنموية في المنطقة.[1]

شركة تطوير العقبة:

تأسست شركة تطوير العقبة عام 2004 كشركة مساهمة خاصة، مملوكة مناصفة بين الحكومة الأردنية وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وبهدف جذب الاستثمارات في قطاعات السياحة والخدمات الترفيهية والمهنية واللوجستية والصناعات، وتعد شركة تطوير العقبة

([1]) www.aqabazone.com تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2015/07/13، الساعة 11:30 مساء

شركة التطوير المركزية لمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وذلك استكمالًا للإطار المؤسسي والتشريعي لتحويل العقبة إلى منطقة اقتصادية خاصة.[1]

لذلك تم تكليف شركة تطوير العقبة بالعمل على تطوير منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، من خلال إيجاد العوامل الممكنة للمنطقة، وإدارة وتشغيل مرافقها الرئيسية، وتطوير البنية التحتية والفوقية اللازمة.

وتمتلك شركة تطوير العقبة مطار الملك الحسين الدولي، ومجموعة من الأراضي في المنطقة الاقتصادية الخاصة في العقبة ذات المواقع الاستراتيجية، وميناء العقبة حيث تتولى الشركة مسؤولية إدارة وتطوير هذه الممتلكات.

وتهدف شركة تطوير العقبة إلى استقطاب استثمارات القطاع الخاص عن طريق حُزمة من الفرص وذلك من خلال: تزويد المستثمر ببنية تحتية وفوقية ضمن معايير عالمية لجميع القطاعات. وإطلاق حزم من مشاريع التطوير، وإعادة التطوير العقاري الاستراتيجية. وبنية النقل المتعدد الوسائط وعلى مستوى عالمي.

واقع التخطيط الإستراتيجي في شركة تطوير العقبة:

تأسست شركة تطوير العقبة عام 2003، وقامت منذ ذلك الوقت بممارسة أعمالها ودورها معتمدة على الرؤية ذاتها لمنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ورسالة وقيم جوهرية معتمدة على خطط استراتيجية قامت على مرتكزات وأهداف التطوير والتنمية التي أعلنتها السلطة[2]

وقد تم إعداد استراتيجية على مدى زمني من العام 2005 إلى العام 2030، حيث اعتمدت على التخطيط الاستراتيجي للقطاعات والمشاريع منهجاً أساسياً لها، وارتكزت أهداف المنطقة على عدة أهداف رئيسة، أبرزها أن العقبة مقصد سياحي صناعي لوجستي إقليمي هام على البحر الأحمر، وأنها محرك تنموي للأردن ككل وليس للمنطقة الخاصة فقط. كما أن العقبة تعد موقعًا هامًا لممرات التجارة والسياحة الإقليمية والدولية. وقد تم إعلان ما مساحته 375 كم2 في محافظة العقبة منطقة اقتصادية خاصة، ذات مميزات وحوافز ممكنة اقتصادياً واجتماعياً، من خلال مخطط شمولي. واستكمال منظومتها التشريعية بهدف البدء بأعمال التطوير والتنمية.

وتم تمليك الشركة عدة أصول مباشرة بعد إشهارها في العام 2004، هي أصول الموانئ الاردنية على خليج العقبة، أصول مطار الملك حسين الدولي، وأصول أراضٍ استراتيجية. ولتنظيم

([1]) http://www.adc.jo/Public/Arabic.aspx تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2015/7/13 الساعة 11 مساء

([2]) مقابلات شخصية قام الباحث بإجرائها

العلاقة بين السلطة والشركة فقد تم إبرام أربعة اتفاقيات؛ اتفاقية الموانئ، واتفاقية المطار، واتفاقية الأراضي الاستراتيجية، واتفاقية التطوير الرئيسية. وذلك لتمكينها من القيام بدورها الرئيسي كذراع تطويري لمنطقة العقبة الاقتصادية وحكومة المملكة الأردنية الهاشمية

لذلك اعتمدت شركة تطوير العقبة التخطيط الاستراتيجي للقطاعات والمشاريع منهجًا أساسيا لها، وأعدت خطة استراتيجية للفترة من عام (2005 – 2030)، واستمرت بمتابعة الخطة الاستراتيجية وتحديثها بشكل دوري، والعمل على مراجعة وتقييم الأداء من خلال دائرة التخطيط الاستراتيجي في الشركة، وقد استمرت شركة تطوير العقبة في متابعة الخطة الاستراتيجية وتحديثها بصفة دورية وعند الحاجة من خلال دائرة متخصصة، وما زالت هذه الدائرة تقوم بدورها بالتحديث والمتابعة في ضوء المستجدات والمتطلبات المتسارعة والمضطرة للتطوير والتنمية. (م غسان غانم، الرئيس التنفيذي للشركة- مقابلة شخصية).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية والعربية:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية:

وأجرى (شراب،2011) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". بهدف التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالميزة التنافسيهة لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. وتم خلالها استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وتم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة وعددهم (74)، بصفتهم الجهه المكلفة بعملية التخطيط الاستراتيجي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تلك الشركات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي، والقيام بمراحلة الأساسية مثل التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وتوفر عناصر التخطيط الاستراتيجي من رؤية، ورسالة وأهداف وخطط استراتيجيات وبرامج. كما أظهرت النتائج أن الشركات المبحوثة تعتمد على التمايز، والإبداع، وتقليل الكلفة في تحقيق الميزة التنافسية لها. ووجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

أجرى موسى وشهران، وجاويد (2011) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي: أداة لإدارة المنظمات في البيئات التنافسية" وهدفت هذه الدراسة إلى (تحليل عملية التخطيط الاستراتيجي والتعرف على العوامل المؤثرة فيه)، وبالتالي فإن المنظمات بهذه الطريقة تعمل على تحديد مفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي بشكل دقيق وصحيح، كما أنها ستكون قادرة على صياغة استراتيجية في حالة من عدم التأكد والمنافسة الشديدة، ويمكنها أن تحمي نفسها ضد التغيرات البيئية. وتم تحليل العوامل المرتبطة في جهود التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، إضافة إلى الترف على العلاقة بين المرونة والتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

وأجرى (الدجني، 2011) دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية". هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية والفروق بينها، والأداء المؤسسي في

الجامعات الفلسطينية وجودته، ودور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية. وتكونت عينة الدراسة من (العمداء والمديرين ولجان التخطيط والجودة في الجامعه الإسلامية وجامعة الأقصى) وعددهم (130) عضوًا.

توصلت الدراسة فيها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين دور التخطيط الاستراتيجي والمعيار الفلسفي والرسالة والأهداف بوصفه أحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات، ووجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وكل من معيار الحكم والإدارة والموارد المؤسساتية والنطاق المؤسسي.

أجرى الدحيات وأنكور (2010) دراسة بعنوان "تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وخلق القيمة في الشركة" وتبحث هذه الدراسة مختلف مشاكل التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي في الأردن وعلاقتها مع المتغيرات التنظيمية المختلفة. وتكونت عينة الدراسة من جميع الشركات المسجلة في بورصة عمان (ASE)، (52) منها الشركات المالية والبنوك، والشركات المالية والتأمين،و(64) شركات الخدمات، و(87) لشركات صناعية.

وأشارت النتائج أن جميع مشاكل التنفيذ التي تم تحديدها هم من ذوي الخبرة من قبل الشركات الأردنية. إلا أنها شهدت بعض المشاكل تقريبا أكثر من غيرها. وانة على الرغم من اعتماد التخطيط الاستراتيجي قد تكون أيضا ذات صلة لطبيعة الأعمال التجارية، وعمر الشركة، و/ أو حجم الشركة، وعلى الأغلب أن تكون موجودة في جميع أنواع المنظمات في الأردن صعوبات تنفيذ الاستراتيجية وبنفس القدر .

وأجرت (صيام،2010) دراسة بعنوان" تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهليه النسوية في قطاع غزة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد وزعت (69) استبانة، واسترد منها (67) أي ما نسبته (97%) وكذلك قامت الباحثة بإجراء (5) مقابلات ومقابلة مجموعة مركزة واحدة مع مديري المؤسسات الأهليه النسوية وأعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي البيئي، ووجود توجهات استراتيجية، ووجود خطة

استراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وكشفت النتائج وجود فهم واضح عند إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها ووجود قناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن تلك المؤسسات تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، وتقوم بتطوير أهداف استراتيجية محددة وواضحة ومكتوبة، وخطط استراتيجية وتنفيذية مكتوبة، إضافة إلى أنها تختار استراتيجيتها بما يتلائم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها، وكذلك تنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وكشفت الدراسة أنها تقوم بجذب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتقوم بتطوير قدرات عامليها، بما يساعد في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتختار برامجها وأنشطتها بما يتلائم مع احتياجات الفئات المستهدفة لديها، بما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

في دراسة قام بها (العبيدي، 2009) بعنوان: أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. والتي هدفت إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر تحليل المسار والأثر استنادًا لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير حيث وصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، وتحديد المهمة، وتوقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) على تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري بأبعاده (جودة الأداء الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، والموقف التنافسي). وأيضا معايير الموقف التنافسي هي أكثر المتغيرات تأثرًا بالعوامل الاستراتيجية.

وأجرى (نور الدين، 2009) دراسة بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة حيث تكون مجتمع الدراسة من كل مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي (2007-2008).

وتوصلت الدراسة إلى الآتي: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة 84.47%. فيما المستجيبون بأهمية دور المتغيرات (صياغة الأهداف الاستراتيجية، ودور تحليل البيئة الداخلية،

وصياغة رسالة المدرسة، وصياغة الرؤية المستقبلية، وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة، في العمل على زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

أجرت (Sulaitan, Soma Ali**) دراسة بعنوان: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري.** بهدف إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في المنظمات. لذلك طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات ووزعت على مدراء في (10) شركات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود عدد قليل من المدراء لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ووصلت الدراسة إلى أن تسارع التغيرات والنوعية والكمية في البيئة التي تحيط بعمل الشركات المبحوثة، وتزايد المنافسة التي تواجهها، ووجود أثر للبيئة على أهداف واستراتيجيات الشركات المبحوثة، إضافة إلى أن الشركات المبحوثة لا يوجد لديها رسالة محددة بالمعنى العلمي، ولا تتسم أهدافها الاستراتيجية بمعايير التحدي والمرونة والواقعية ومراعاة الأطراف أصحاب المصلحة، ووصلت الدراسة إلى وجود قصور لدى تلك الشركات في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وعدم قيام تلك الشركات بتحديد الفرص والتهديدات البيئية ونقاط الضعف والقوة، فيما أكد المبحوثين إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية له تأثير إيجابي على أداء الشركات المبحوثة.

دراسة أجراها (يعقوب، 2008) وهدفت إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين تنظيم كفاءة الأداء بين النظرية والتطبيق، عند عدد من الشركات المساهمة الأردنية. وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وبين زيادة مستوى كفاءة الأداء في الشركات المختارة.

وأثبتت أيضا صحة الفرضية الثانية في التعامل مع الأثر الإيجابي لاعتماد التكنولوجيا العلمية الحديثة التحليلية في تحليل كل من البيئات الداخلية والخارجية، إضافة إلى تأثيرها على مستويات الأداء. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تقوم الشركات الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بصورة مناسبة رغم وجود بعض أوجه القصور.

2. ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل هذه الشركات أعطى نتائج إيجابية، وأسهم في تحسين عوائدها المالية، وحصصها السوقية والإنتاجية، وخصوصا في أسواق التصدير الخارجية.
3. لا تحتوي الهياكل التنظيمية في الشركات المبحوثة على وحدات أو أقسام خاصة بالتخطيط، وتتحمل الإدارة العليا مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي بدلا منها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى (Abu Fazidan, B.; Adam, S.; and Husnayati, H. (2013) دراسة بعنوان (تقييم أداء نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي (SISP) بين الوكالات الحكومية الماليزية) وذلك عن طريق استخدام نموذج التعلم القائم بين المنظمات، وتهدف هذه الدراسة إلى التطوير والتثبت من صحة نموذج لتقييم أداء وتخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي في الوكالات الحكومية الماليزية من منظور التعلم التنظيمي. وتم تطوير نموذج يعتمد على نظم معلومات التخطيط الاستراتيجي لهذا الغرض وذلك على أساس نظرية الطاقة والقدرة الاستيعابية. ويعد (SISP) عملية تخطيط وليس عملية تعلم . وقد تم عمل 706 استبيان وتوزيعها في 234 وكالة حكومية مختارة في ماليزيا. حيث استجاب ما نسبته 27٪ فقط من موظفي الحكومة عن الاستبيان، إلا أنه يفي بمعايير الدراسة. وأظهرت النتائج أن نموذج أداء (SISP) المفترض يناسب بشكل كافٍ بيانات العينة، وافترضت أن هذا النموذج مقبول. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى أعلى من مناخ (SISP)، والخبرة الاستشارية والقدرة (CIO) تؤثر بشكل إيجابي على مدى عوامل التعلم (SISP)، وتؤثر على نجاحات (SISP) وفي تحديد نجاح (SISP)، وكشفت الدراسة أن من المهم جدا بالنسبة للوكالات الحكومية الماليزية تحديد أعضاء فريق (SISP) مناسبين، وأن يكون أعضاء الفريق على قدر مناسب من المعرفة والمهارة والسلوك، لتعزيز المناخ التعليمي لنظم معلومات التخطيط الاستراتيجي بهدف اتخاذ قرارات فعالة.

دراسة (Clay**, D.; Justin, C.; and Donaldo, N. 2014)** بعنوان**: "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance".** هدفت الدراسة إلى كشف الصلة بين الأداء المالي وعملية التخطيط الاستراتيجي، ومرونة التخطيط والابتكار لعينة من 448 شركة من مختلف مجالات الصناعة.

وبينت النتائج أن عمليات التخطيط الاستراتيجي للشركات ومرونة التخطيط ترتبط إيجابا، ويرتبط كل منها بشكل إيجابي في الابتكار. وأن الابتكار يتوسط بشكل تام العلاقات بين أداء الشركات وعملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط.

دراسة (Benedict, J. 2013) بعنوان **"Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great Recession"**. حيث أوضحت أن للتخطيط الاستراتيجي قدرة على تمكين المدن في مواجهة آثار الأزمة المالية، ويستطيع المسؤولون في المدن استخدام المعلومات التي جمعها من خلال المسح الضوئي الداخلي والخارجي في تنفيذ تغييرات السياسة المالية، التي بدورها تقلل من تعرض الحكومات للصدمات المالية الخارجية، إضافة إلى تجربة ترتيبات تقديم الخدمات البديلة التي يتأتى منها وفورات في التكاليف. وبيّن أن ربط الخطط الاستراتيجية بميزانيات المدن يتيح لها التركيز على الخدمات الأساسية، وتقليص النفقات للبرامج غير الضرورية. وأن الخطط الاستراتيجية ممكن أن تزود إطارًا لعمليات، وتسهل التعاون والتنسيق بين المديرين والعاملين في منع تدهور الوضع المالي لمنظمتهم. وأن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي الشامل يضبط الأزمة المالية الحالية وتقليص العجز في ميزانياتها. ونتائج التحليل القياسي المتقدمة غير حاسمة. وأظهرت النتائج أيضا أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحسين الصحة المالية لحكومات المدن. ومع ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر على العجز الفعلي.

دراسة (Su, J. and Geon, L. (2013 بعنوان **Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies**. وقام الباحثون بدراسة آثار وخصائص الأهداف وقدرتها على التخطيط الاستراتيجي وآثارها التفاعلية على أداء مكاتب الحكومية، وقد استخدم الباحثون لهذا التحليل أسلوب النمذجة الخطي الهرمي مع البيانات. حيث أظهرت النتائج أنه في البيانات هذه المواقف التي تتعلق بالأهداف والأنشطة ويمكن لها أن تقدم مساهمات مهمة في تعزيز الأداء التنظيمي بدون أي تأثير للتفاعل.

دراسة (Mbengue, A. & Ouakouak, M. (2012 بعنوان **"Operational Strategic Planning and corporate performance: an international study"**. هدفت إلى مناقشة كل من الباحثين والمدراء في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة، حيث يشار إلى أنها تلقت قدرًا كبيرًا من الاهتمام في أبحاث الإدارة الاستراتيجية خلال العقود الأربعة الماضية، مع التركيز على تفعيل مفاهيم وعناصر التخطيط الاستراتيجي

الشامل وأداء الشركة. وهي دراسة تجريبية كمية أجريت بين أوروبا وأمريكا الشمالية، والشركات الآسيوية والشرق أوسطية، وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي الشامل وأداء الشركة.

دراسة (Moradi, 2012) بعنوان **The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity** هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والإدارة في إدارة التطوير التنظيمي والإنتاجية في الشركات الإيرانية. وقد تكونت عينة الدراسة من (77) شركة إيرانية في مجال الخدمات المصرفية. وقد قام الباحث بعمل استبانة أعدت خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحسن إمكانات تلك الشركات للقيام بالتطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية لتلك الشركات على المدى البعيد.

دراسة (Marin, 2012) بعنوان **"The Impact of Strategic Planning and the Balanced Scorecard Methodology in Middle Managers' Performance in the Public Sector"** هدفت إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي وبطاقة التقييم المتوازن على الأداء والكفاءات الإدارية لمديري الإدارات الوسطى العاملين في القطاع العام، وبالأخص في وزارة الدفاع الكندية. وقد تكونت عينة الدراسة من (63) مديرًا يعملون في المستودعات الإدارية الوسطى في وزارة الدفاع الكندية. وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي المناسبة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من التخطيط الاستراتيجي وبطاقة التقييم المتوازن، وأداء مديري الإدارات الوسطى العاملين في وزارة الدفاع الكندية.

دراسة (Nartisa et al , 2012) " Strategic planning and management in public and private sector organizations in Europe: Comparative analysis and opportunities for improvement. هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين القطاعين العام والخاص في أوروبا عن التخطيط الاستراتيجي وإدارته وأثرهما على تحديد الفرص والتحسين على المدى البعيد. وتكونت عينة الدراسة من (22) شركة خاصة و(18) مؤسسة حكومية تعمل في أوروبا. وقد قام الباحثون بتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة. حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في القطاع الخاص الأوروبي أكثر

اهتمامًا بعملية التخطيط الاستراتيجي وإداراتها، كما أن النتائج العامة للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص كانت أكثر تحديدًا للفرص والتحسين في نشاطات القطاع على المدى البعيد.

أجرى (Topias , Martin , klaus , 2011) دراسة بعنوان **" Integrating business analytics into strategic planning for better performance "** حيث أوضحت الدراسة أن تحليل الأعمال في التخطيط الاستراتيجي يسهم في أداء أفضل للشركات. حيث أجريت مقارنة بين عدة شركات ألمانية، وبتكنولوجيا عالية وأداءها قوي وشركات ذات أداء ضعيف، لتحديد الاختلاف بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطبيق تحليل الأعمال. وتناولت أيضا الميزة التنافسية التي تتحقق من تطبيق تحليل الأعمال. وتم تقديم توصيات تخص سبل إدماج تحليلات الأعمال في نظم إدارة أداء الشركات

دراسة (Song, et al, 2011) بعنوان **" Does strategic planning enhance or impede innovation and firm performance?"** بهدف توضيح ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أو يحجم من الإبداع وأداء الشركة. وتكونت عينة الدراسة من كل الشركات التي تقوم بتطوير منتجاتها وخدماتها في الولايات المتحدة الإمريكية والبالغ عددها (227) . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير استبانة، وتم خلالها استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن التخطيط الإستراتيجي يحد من الإبداع، ولكنه في الوقت ذاتهيعمل على تعزيز أداء تلك الشركات على المدى البعيد.

دراسة (Ilesanmi, 2011) بعنوان **" The impact of strategic planning on the performance of Nigerian Banks "** هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك النيجيرية. وقد تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك النيجيرية، والبالغ عددهم (213). ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا دالًا إحصائيًا لكل من رؤية البنوك والتحليل البيئي على أداء البنوك النيجيرية.

وأجرى (Song et al (2011 دراسة بعنوان **" Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?"** وهدفت إلى دراسة الظروف التي يزيد فيها التخطيط الاستراتيجي من إعاقة أو نمو وتطوير منتجات جديدة ومن أداء الشركات. وقام الباحثون باختبار النموذج النظري، وجمع البيانات من 227 شركة. وبينت الأدلة

التجريبية أن المزيد من التخطيط الاستراتيجي وتطوير المزيد من المنتجات الجديدة او المشاريع (NPD) تؤثر في أداء الشركات بشكل أفضل. حيث أن الشركات في ظل وجود التكرار التنظيمي تستفيد أكثر من التخطيط الاستراتيجي من الشركات التي لديها تكرار تنظيمي محدود. وزيادة كثافة R & D يعزز من عدد من المشاريع NPD وأداء الشركات. وأن التخطيط الاستراتيجي أكثر فاعلية في الشركات الكبيرة التي تكون كثافة R & D عالية وذلك لزيادة عدد المشاريع NPD. النتائج المدرجة في هذه الدراسة تشمل أيضا العديد من النتائج التي تغاير وجهات النظر التقليدية للتخطيط الاستراتيجي، وتشير الأدلة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعوق، ولا يعزز، في عدد من المشاريع NPD الشركات الكبرى تستفيد بشكل محدود، بدءًا من التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الشركات. وأن الشركات الكبيرة لا تخلق بالضرورة المزيد من المشاريع .NPD وأن زيادة التكرار التنظيمي له تأثير على عدد المشاريع .NPD.

دراسة ورقة العمل بعنوان" **Myers &Kelman (2009)** ، **Successfully Executing Ambitious Strategies in Government: An Empirical Analysis** في جامعه هارفارد- كلية جون كندي الحكومية، وقد قامت هذه الدراسة بتوجيه مجموعة من الأسئلة: كيف يحاول كبار المسئولين الحكوميين تنفيذ رؤية طموحة تتطلب تغييرًا كبيرًا في الاستراتيجية حتى تكون هذه المنظمات قادرة على تحقيق النجاح؟ وكيف بإمكان هؤلاء رسم استراتيجية لتكون في المركز الأول؟ ما هي الأساليب الإدارية والقيادية التي يستخدمها المسؤولون الحكوميون لتنفيذ تلك الإستراتيجية؟ حيث فحصت هذه الأسئلة مقارنة إدارة سلوكيات مجموعة من القادة التي حددها خبراء مستقلون في إدارتي كل من الرئيسين كلينتون وبوش، وكانت ناجحة عند (تنفيذ الاستراتيجية) الطموحة مع مجموعة الخبراء ولكنها أخفقت في إحداث تغيير استراتيجي كبير مقارنة مع نجاحات أخرى لديها الموقف نفسه في إدارات مختلفة. بالإضافة إلى أن ورقة العمل وجدت عددًا من الاختلافات (مثل: استخدام التخطيط الاستراتيجي، ورصد مقاييس الأداء، وإعادة تنظيم، وجود عدد أقل من الأهداف)، في حين أن تقنيات أخرى لم تستخدم أو أخفقت في التفريق (مثل: إنشاء نظم المساءلة، أو نداءات تحفيز الخدمة العامة). ووجدت الورقة أن إدارة الوكالات التي نجحت في تنفيذ استراتيجياتها كان فيها نسبة السياسيين المعينين أقل من متوسط السياسيين في إدارة الوكالات الحكومية. وأن الإخفاق والنجاح استخدما نفس التقنيات الموصى بها لإدارة التحول أو التغيير، وبذلك فإن هذه التقنيات لا تفرق بين النجاح والإخفاق و وصلت الدراسة إلى أن الإخفاق باستخدام التقنيات المرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام كان أقل من النجاحات.

دراسة (Pearce &Robinson) موثقة في (2009) Mazzarol & Reboud. دراسة بعنوان "بحث توجهات الشركات الصغيرة نحو التخطيط الاستراتيجي" في جامعة إلينوي في أوربانا شامبين بأمريكا، وحددت أربعة مجالات للبحث هي: ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وقيمة التخطيط الاستراتيجي، والسمات المحددة لعملية التخطيط، ومحتوى الاستراتيجيات. ووجدت الدراسة أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة ليست شاملة ، بل هو رد فعل غير منظم. وتعود الأسباب في ذلك إلى: الوقت المحدود، والصعوبة في البدء، والافتقار إلى الخبرة الفنية المتخصصة، وانعدام الثقة والانفتاح. ووجدت أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تعزيز أداء هذه الشركات. وعند فحص ملامح عملية التخطيط في الشركات الصغيرة، تبين وجود أربعة خصائص مفيدة وهي: (1) أفق زمني قصير، (2) عملية غير رسمية، (3) عدم تعاون المشاركين بشكل منظم، (4) قلة الأهداف الأولية المحددة.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة إلى معرفة أثر التخطيط والإدارة الاستراتيجية في المنظمات بمختلف أنواعها ونشاطاتها على أداء تلك المنظمات وطرق تنفيذها ونتائجها، وأهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمات.

لكن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بأنها: تهدف إلى معرفة أثر إدارة التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الحكومية التي تعمل بطريقة القطاع الخاص، وعلى أسس تجارية لتلبية احتياجات تنموية من خلال عمليات تطوير وشراكات استراتيجية، وكذراع تطويري تنموي استثماري للمناطق الخاصة والحرة في المملكة ذات الطبيعة والقوانين الخاصة، خصوصًا وأن المملكة اختارت هذا الطريق في العمل والإدارة منذ ما يقارب عقدين من الزمان.

وتتميز الدراسة الحالية بالأدوات المستخدمة وهي الاستبانة؛ حيث تم تحديد المنهجية ومتغيرات الدراسة بالرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة، خصوصا المنظمات التي تتشابه مع غايات شركة تطوير العقبة إلى حد ما، والتي لا تسعى إلى الربح المطلق دون الغايات التنموية والاستثمارية، وتتميز عن الدراسات السابقة كذلك في حداثتها وانفرادها حيث أنها الأولى حول شركة تطوير العقبة وشملت الاستبانة جميع موظفي الشركة.

ونظرًا لطبيعة عمل الشركة وخصوصيته فقد رأى الباحث -واستنادًا لمتغيرات الدراسات الشبيهة- ضرورة وضع فرضيات تختلف في حدود معينة مع أغلب الدراسات السابقة، وتتشابه إلى حد كبير مع فرضيات المنظمات الشبيهة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

سيتناول هذا الفصل مجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستخدمة، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها وإجراءات الدراسة ومتغيراتها:

مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة من جميع العاملين في شركة تطوير العقبة على مختلف مستوياتهم الإدارية، والبالغ عددهم حوالي (98) موظفًا وإداريًا.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (75) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في شركة تطوير العقبة للعام 2015م، والجدول الآتي يوضح عينة الدراسة:

جدول (1):

ملخص حجم العينة

المجتمع	حجم الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير مستردة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسب الاستبانات المستردة إلى حجم العينة
98	90	11	4	75	%78.94

وصف خصائص عينة الدراسة:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث "الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمستوى العلمي، ونوع العمل، والخبرة في مجال العمل، والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستنادًا على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

الجدول رقم (2): وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة الجدول

جدول (2):

وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	43	%61.4
	أنثى	32	%38.6
	المجموع	**75**	**%100**
الحالة الاجتماعية	**اعزب**	30	**%40**
	متزوج	41	**%54**
	مطلق	4	**%5.3**
	المجموع	**75**	**%100**
العمر	26-35سنة	18	%52.7
	من 36-45 سنة	50	%29.9
	من 46-55 سنة	7	%16.3
	المجموع	**75**	**%100**
المستوى العلمي	دبلوم فما دون	2	%2.7
	بكالوريوس	60	%80
	ماجستير	11	%14.7
	دكتوراة	2	%2.7
	المجموع	**75**	**%100**
نوع العمل	مدير	6	%8
	رئيس قسم	11	%14.7
	موظف	58	%77.3
	المجموع	**75**	**%100**
عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فاقل	32	%42.7
	من 6 – اقل من 10 سنة	8	%10.7
	من 7 –15 سنة	20	%26.7
	16-20سنة	15	%20
	المجموع	**75**	**%100**

يظهر الجدول رقم (2) أن 57.3% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، و42.7% من الإناث.

ويشير الجدول إلى أن فئة المتزوجين كانت الأغلب، وبنسبة بلغت (54.7%) أما غير المتزوجين فبلغت نسبتهم (40%) من مجموع عينة الدراسة، وأخيراً فئة المطلقين وبنسبة بلغت (5.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

كما يشير الجدول إلى أن الفئة العمرية (36-45 سنة) كانت أعلى فئة حيث بلغت نسبتهم (66.7%) من مجموع عينة الدراسة، وتلتها الفئة العمرية (من 26 –35 سنة) وبنسبة بلغت (24%)، وأخيراً الفئة العمرية (46-55سنة) وبنسبة بلغت (9.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة فيشير الجدول رقم (4) إلى أن أكثر من نصف العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (80%)، بينما بلغت نسبة حملة ماجستير 14.7%، وبلغت نسبة حملة دبلوم فما دون (2.7%)، أما حملة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم (2.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

كما يظهر الجدول رقم (4) أن أعلى فئات الوظائف كانت موظف، حيث بلغت نسبتهم (77.3%) من المبحوثين، تلتها نسبة رئيس قسم وبلغت (14.7)، وأخيرًا مدير وبنسبة بلغت (8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

ويظهر الجدول رقم (4) أن أعلى فئات **الخبرة** كانت (5سنوات فأقل) حيث بلغت نسبتهم (42.7%) من المبحوثين، تلتها نسبة (7-15سنة) وبلغت (26.7%)، فالفئة (من 16–20 سنة) وبنسبة بلغت (20%)، ثم (6-10سنوات) وبنسبة بلغت (10.7%)، من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لقياس اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث شملت أداة الدراسة الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: العوامل الديموغرافية وتشمل (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على عدد من الفقرات تمثل متغيرات الدراسة. وتم صياغة وبناء فقرات أداة الدراسة استرشادًا بأدبيات موضوع الدراسة، حيت تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

لتحديد أوزان فقرات الاستبانة على النحو التالي: (موافق بشدة = خمس درجات)، (موافق = أربع درجات)، (غير متأكد = ثلاث درجات)، (غير موافق = درجتان)، (غير موافق بشدة = درجة واحدة).

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة محكمين من أساتذة كلية إدارة الأعمال في الجامعة الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية وذلك للتأكد من سلامة فقراتها لغويًا ومعنويًا، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة، ثم تم تعديلها في ضوء أراء المحكمين، حيث تم استبعاد بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، حيث ظهرت الاستبانة بصورة تخدم أغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية، توضيح أنها تقيس فعلا ما ينبغي قياسه، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الاختبار، حيث تم استخدام إختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 و1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) ومافوق (ملحم، 2015) ، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول (3):

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل عينة من (الموظفين) (ن = 75)

	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
المتغيرات المستقلة	الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية	10	0.932
	تحليل البيئة	9	0.907
	متطلبات تصميم الاستراتيجية	11	0.951
	تنفيذ الاستراتيجية	12	0.944
المتغير التابع	الأداء	8	0.941
الأداة ككلة		50	0.985

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء) كانت أكبر من (0.60) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين

فقرات كل مجال من المجالات، وبالتالي فإن هذا يدل على أن فقرات الاستبانة كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد صلاحية ومدلولية الاستبانة في اختبار الفرضيات.

ولتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية:

درجة (1) تعبر عن: غير موافق بشدة.

درجة (2) تعبر عن: غير موافق.

درجة (3) تعبر عن: موافق بدرجة متوسطة.

درجة (4) تعبر عن: موافق.

درجة (5) تعبر عن: موافق بشدة.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (4):

جدول (4):

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 2.49	بدرجة متدنية
من 2.50 – اقل من 3.49	بدرجة متوسطة
من 3.50 – 5.00	بدرجة عالية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم إستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS):

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والاجابة عن اسئلتها.
- اختبار ثبات الأداة (Reliability Test): عن طريق معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للاداة.
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution): وذلك باستخدام اختبار (One Sample Kolmogrov Test).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (multi Regression) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

مصادر جمع المعلومات:

لتحقيق هدف الدراسة والتي هدفت إلى معرفة التحقق، ومعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة، من خلال مصدرين اعتمد عليهما الباحث وهما:

1. المصادر الثانوية: وحصل عليها الباحث من المراجع الأجنبية والعربية، والكتب، والأدبيات، والدراسات السابقة المشابهة، والدوريات، والمواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.
2. المصادر الأولية: من خلال إجابة موظفي الشركة على الاستبانة التي تم توزيعها عليهم.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي سيتم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافدًا حيويًا في الدراسة. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، وسيتم تحليلها إحصائيا، لاختبار فرضياتها.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة، حيث تم توزيع 90 استبانة على أفراد الدراسة، وتم استرداد 79 استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد 4 استبانات لعدم استكمال الاجابات في بعضها وعدم جديتها في بعضها الآخر، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي 75 استبانة.

الطريقة والإجراءات:

- الاطلاع على الدراسات والبحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي (الظروف المحيطة بتطبيق الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك متغير الأداء لموظفين المنظمات.
- اختيار مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على نوعهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم ومستواهم الوظيفي.
- تطوير أداة الدراسة والمتمثلة في استبيان خماسي التدريج (ليكرت)، بعد الاطلاع على أدوات مشابهة في نفس المجال.
- التحقق من صدق أداة الدراسة، من خلال عرضها على المحكمين المتخصصين، وكذلك ثبات الأداة من خلال الاتساق الداخلي للفقرات (كرونباخ α).
- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة خلال العام 2015م.
- تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الأداة على جهاز الحاسوب واستخدام برمجية (SPSS).
- تحليل نتائج الدراسة وفقًا لمتغيراتها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وفحص فرضياتها.
- التوصل للتوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

هدفت هذه الدراسة لتقصي واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء موظفي شركة تطوير العقبة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وهي:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي (وهل تأخذ به الإدارة) في شركة تطوير العقبة؟
2. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في الشركة؟

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد.

نتائج التحليل:

تحليل آراء عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، بهدف التعرف على آراء الموظفين حول تلك المتغيرات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال، كما هو موضح في الجدول رقم (5) كما يلي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية	3.28	1.167	متوسطة	1
2	تحليل البيئة	3.34	1.203	متوسطة	**2**
3	متطلبات تصميم الاستر	1.182	1.182	متوسطة	**3**
4	تنفيذ الاستراتيجية	3.233	1.116	متوسطة	**4**
التخطيط الاستراتيجي		**3.288**	**1.697**	**متوسطة**	
الأداء		3.310	1.173	متوسطة	

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الدراسة حول محاور الدراسة، ويشير الجدول الى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.233-3.34]، وبانحراف معياري تراوح ما بين [1.116 – 1.203] وبدرجة تقدير متوسطة، كما يبين من الجدول (5) أن متوسط تقديرات عينة من (الموظفين) على أداة الدراسة (التخطيط الاستراتيجي) ككل (3.288) وبدرجة تقدير متوسطة، أما الأداء فكان متوسطه الحسابي (3.310) وبانحراف معياري بلغ (1.173).

ويشير الجدول رقم (5) الى أن المجال الثاني (تحليل البيئة) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (1.203) وبدرجة تقدير متوسطة. أما المجال الثالث (متطلبات تصميم الاستراتيجية) فقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30) بانحراف معياري (1.182) وبدرجة تقدير متوسط، أما في المرتبة الثالثة (الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.28) بانحراف معياري (1.167) وبدرجة تقدير متوسط، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فكان المحور الرابع تنفيذ الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.233)، وبانحراف معياري بلغ (1.116).

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من محاور الدراسة:

1) المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ويشمل الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية

- **فيما يتعلق بفقرات الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية:**

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	هناك تصورات مختلفة تتم دراستها لسيناريوهات مستقبلية بعيد الأمد للشركة.	3.21	1.233	متوسطة
2	تقوم الشركة بعمليات تحليلية لاستراتيجية إزكاء الفكر التنظيمي والتخطيطي	3.15	1.171	متوسطة
3	تعكس رسالة الشركة القيم الأساسية للشركة	3.59	1.092	متوسطة
4	تترابط رسالة الشركة مع رؤيتها الاستراتيجية.	3.41	1.264	متوسطة
5	يؤخذ المحتوى الثقافي للشركة بعين الاعتبار	3.31	1.208	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
	عند صياغة رسالة الشركة.			
6	تحدد شركة تطوير العقبة أهدافاً واقعية يُمكن الوصول إليها.	3.32	1.221	متوسطة
7	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع رسالة الشركة ورؤيتها.	3.23	1.203	متوسطة
8	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل باتساق مع الأهداف طويلة الأجل.	3.25	1.116	متوسطة
9	تعتمد الإدارة على أساليب تنبؤية كأسلوب دلفي في رسم السيناريو الخاص بمستقبلها.	2.95	1.077	متوسطة
10	تتميز استراتيجية الشركة بوجود سيناريوهات بديلة تتوافق مع منظورها المستقبلي.	3.40	1.090	متوسطة

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يُلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [2.95 – 3.59] وبدرجة تقدير متوسطة.

فيما يتعلق بفقرات تحليل البيئة:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات تحليل البيئة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
12	استراتيجية الشركة شاملة تعتمد نظام معلومات استراتيجي قادر على التعامل مع مؤشرات بيئة الاعمال.	3.12	1.335	متوسطة
15	تقوم شركة تطوير العقبة بتحليل بيئتها لمعرفة نقاط القوة والضعف.	3.15	1.281	متوسطة
14	تستخدم الشركة استراتيجية تتفاعل مع مختلف الرؤى بما ينسجم مع تحديات البيئة التي تواجهها.	3.19	1.009	متوسطة
19	لدى إدارة الشركة القدرة على توقع تحركات المنافسين.	3.25	1.392	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
16	تقوم شركة تطوير العقبة بتحليل بيئتها لمعرفة الفرص والتهديدات.	3.36	1.193	متوسطة
18	استراتيجية الشركة تتعامل مع المؤشرات البيئية بجدية لتحسين استثمارها الكائن حالياً إلى ما ينبغي أن يكون.	3.46	1.173	متوسطة
13	استراتيجية الشركة قادرة على مواكبة أي تغيير تكنولوجي وتطوير ديناميكي.	3.48	1.201	متوسطة
17	لدى الشركة القدرة على التحول من استراتيجية لأخرى بأي وقت وفقاً للتغيرات البيئية.	3.50	1.050	متوسطة
11	استراتيجية الشركة هي استراتيجية مرنة قابلة للتعديل حسب متغيرات البيئة.	3.55	1.189	متوسطة

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.12 – 3.55] وبدرجة تقدير متوسطة.

فيما يتعلق بفقرات متطلبات تصميم الاستراتيجية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متطلبات تصميم الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
20	تصمم الشركة استراتيجية تضمن لها التميز في بيئة اعمالها المستقبلية.	3.31	1.323	متوسطة
21	تتميز استراتيجية الشركة بوجود سيناريوهات بديلة تتوافق مع منظورها المستقبلي.	3.16	1.261	متوسطة
22	تعتمد إدارة الشركة آليات متقدمة في لجمع بياناتها.	3.49	1.088	متوسطة
23	تنسق إدارة الشركة بياناتها حسب تخصص الوحدات الإدارية المختلفة.	3.12	1.072	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
24	ترجع الشركة إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية.	3.21	1.142	متوسطة
25	يتم تصميم الاستراتيجية بشكل يتكامل بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي.	3.26	1.135	متوسطة
26	يتم طرح كافة البدائل أثناء مراحل تصميم الاستراتيجية.	3.40	1.016	متوسطة
27	يتم اختيار البديل الأفضل بشكل موضوعي وكفؤ.	3.43	1.294	متوسطة
28	تقوم الشركة بمراجعة مستفيضة لخططها الاستراتيجية قبل اعتمادها بحيث تتوافق مع رسالة وأهداف الشركة.	3.30	1.095	متوسطة
29	تتولد لدى الشركة خيارات استراتيجية جديدة من خلال المستويات الإدارية المختلفة.	3.31	1.260	متوسطة
30	تصمم الشركة استراتيجية تضمن لها التميز في بيئة اعمالها المستقبلية.	3.32	1.317	متوسطة

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يُلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.12 – 3.49] وبدرجة تقدير متوسطة.

فيما يتعلق بفقرات متطلبات تنفيذ الاستراتيجية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات تنفيذ الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
31	يعتمد القادة على أساليب تخطيط استراتيجي يشمل آليات تنفيذية.	3.5	1.15	متوسطة
32	تتميز استراتيجية الشركة بقابلية تنفيذها وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.	3.31	1.218	متوسطة
33	استراتيجية الشركة تحتوي على حلول	3.12	1.085	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
	للمشكلات التي قد تعترض أداء أعماله			
34	استراتيجية الشركة مرنة في التعامل مع التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية العمليات.	3.1	0.937	متوسطة
35	تترجم رسالة الشركة الى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.	3.01	1.092	متوسطة
36	تحتوي استراتيجية الشركة على آليات تنفيذية عملية وواضحة	3.3	1.155	متوسطة
37	تتميز استراتيجية الشركة بقابليتها للتنفيذ بأقل تكلفة ممكنة.	3.33	1.187	متوسطة
38	تتميز استراتيجية الشركة بشمولها على تفاصيل تنفيذية دقيقة وعملانية.	3.35	1.133	متوسطة
39	تنفذ الشركة استراتيجيتها بتوقيتات محددة بجدولة زمنية.	3.15	0.974	متوسطة
40	تعد الشركة موارد بشرية نوعية ومؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.2	1.158	متوسطة
41	تتبنى الشركة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.	3.28	1.141	متوسطة
42	تقوم الشركة بتقييم أعمالها دورياً بحيث تتوافق مع خططها الاستراتيجية	3.15	1.167	متوسطة

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يُلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.01 – 3.50] وبدرجة تقدير متوسطة.

فيما يتعلق بفقرات المتغير (الأداء):

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات المتغير (الأداء)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
43	هناك تطور مستمر في أداء الشركة من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.350	1.208	متوسطة
44	تحقق الشركة أهدافها المتمثلة في تعزيز الاستثمار في مدينة العقبة.	3.320	1.161	متوسطة
45	يتطور أداء الشركة من الناحية التكنولوجية، والطبيعة التنظيمية.	3.310	1.316	متوسطة
46	هناك تطور في أداء الشركة من حيث جودة الخدمات.	3.440	1.052	متوسطة
47	تعمل القيادة على تطوير المعرفة الاستراتيجية في الشركة لرفع مستوى أداءها الاستراتيجي.	3.240	1.214	متوسطة
48	تتنامى أهداف الشركة باستمرار مع تطور أدائها.	3.180	1.102	متوسطة
49	استطاعت الشركة تغطية أهدافها ضمن الخطة السنوية.	3.340	1.037	متوسطة
50	تعمل الشركة على مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع الأهداف المعدة مسبقا للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها	3.300	1.290	متوسطة

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)**

يُلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.01 – 3.50] وبدرجة تقدير متوسطة.

اختبار الفرضيات:

يهدف اختبار الفرضيات إلى تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركة تطوير العقبة، وذلك من خلال الفرضية الأولى، كما تهدف إلى تحليل أثر المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجية بمتغيراتها (الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء) في شركة تطوير العقبة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا تأخذ شركة تطوير العقبة بالعوامل (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) في تخطيطها الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار (One Sample t test)، لمعرفة إن كانت شركة تطوير العقبة تأخذ بالعوامل (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) في تخطيطها الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، ويشير الجدول رقم (11) إلى نتائج الاختبار.

الجدول رقم (11)

اختبار (One-Sample t Test) للتخطيط الاستراتيجي

المتوسط الحسابي	*T*	*t* الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
3.3039	1.919-	*1.990*	*74*	0.059

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الاختبار (T): (1.919-) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.990)، وعلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.059) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية مما يشير الى أن شركة تطوير العقبة لا تأخذ بالعوامل (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية) مجتمعة في تخطيطها الاستراتيجي على مستوى دلالة إحصائيـة ($\alpha \leq 0.05$) .

ولبيان مدى أخذ شركة تطوير العقبة بالعوامل (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية) منفردة في تخطيطها الاستراتيجي تم استخدام اختبار (One Sample T test) للعوامل ويشير الجدول رقم (12) إلى النتائج:

الجدول رقم (12)

اختبـار (One-Sample t test) لعوامل التخطيط الاستراتيجي

	المتوسط الحسابي	T	t الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية	3.2813	2.057-	1.990	74	0.043
تحليل البيئة	3.3433	1.477-			0.144
متطلبات تصميم الاستراتيجية	3.3241	1.548-			0.126
تنفيذ الاستراتيجية	3.2666	2.246-			0.028

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود دلالة إحصائية في كل من العوامل (تحليل البيئة، ومتطلبات تضميم الاستراتيجية)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T): قيمة أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.990)، وعلى مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

كما يشير الجدول أعلاه إلى وجود دلالة إحصائية في كل من العوامل (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية)، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) (-1.477)، و(-1.548) على التوالي، وهي قيمة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.990)، وعلى مستوى الدلالة الإحصائية أقل من القيمة المحددة (0.05)، إلا أن أشارت الاختبار سالبة القيمة مما يشير إلى توافق أفراد عينة الدراسة على عدم الأخذ بتلك العوامل في التخطيط الاستراتيجي لشركة تطوير العقبة.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية مما يشير إلى أن شركة تطوير العقبة لا تأخذ بأي من العوامل (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية) في تخطيطها الاستراتيجي على مستوى دلالة إحصائيـة ($\alpha \leq$ 0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الظروف المحيطة بتطبيق التخطيط الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية) على أداء شركة تطوير العقبة.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، لمعرفة إن كان يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على أداء شركة تطوير العقبة، ويشير الجدول رقم (13) إلى نتائج الاختبار.

1) نتائج تحليل إختبار الإنحدار المتعدد:

جدول (13)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)[b]

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	Adjusted R^2 معامل التحديد المعدل
1	0.942 (a)	0.887	0.881

يتبين من الجدول (**13**) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.942)، كما هو موضح، أما قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (**R^2**) بقيمة (0.887) أما معامل التحديد المعدل (**ADJUSTED**) (والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.881)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (88.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (14) نتائج تحليل التباين **ANOVA** لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول(14)

نتائج تحليل التباين[b]

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	**Regression**	64.369	4	16.092	137.749	0.000(a)
	Residual	8.178	70	.117		
	المجموع	72.547	74			

يوضح جدول (14) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ولكل متغير مستقل (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) عن طريق إحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع).

ومن خلال ما يبينه جدول (14) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار(F) مقدرة بـ(137.749) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ **(**$Sig = 0.000$**)** أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء).

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن "نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (88.7%) من المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة، ومتطلبات تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على أداء شركة تطوير العقبة.

2) اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (15) يشير إلى نتائج النموذج محاور الدراسة:

جدول (15)

جدول المعاملات (Coefficient)[a]

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى الدلالة
الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية	.092	.104	.085	.886	.379
تحليل البيئة	.346	.093	.321	3.708	.000
متطلبات تصميم الاستراتيجية	.117	.116	.116	1.005	.318
تنفيذ الاستراتيجية	.509	.122	.463	4.176	.000

يشير الجدول رقم (15) إلى المتغيرات المستقلة (تحليل البيئة، وتنفيذ الاستراتيجية) لها أثر دال إحصائياً في الأداء، ومن معاملات الانحدار المعيارية يتبين أن تنفيذ الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر في المتغير التابع (الأداء)، ثم تلاه تحليل البيئة.

كما يشير الجدول رقم (15) أن المتغيرات المستقلة (الظروف المحيطة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، متطلبات تصميم الاستراتيجية) لا يوجد لها أثر دال إحصائياً في الأداء.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للظروف المحيطة بتطبيق الخطة الإستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

يتضح من خلال جدول رقم **(13)** أن قيمة **(t)** بلغت (0.886)، وهي أقل من قيمتها الجدولية، وعند مستوى معنوية (0.379) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم

قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة، كما أن قيمة (**B**) (معامل الانحدار غير المعياري) بلغت (0.085) وهي تُشير إلى محدودية مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (الأداء) نتيجة زيادة المتغير المستقل "الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية" بوحدة واحدة، مما يشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة على أداء شركة تطوير العقبة.

ويتضح من خلال جدول رقم (15) أن قيمة (t) بلغت (3.708)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة على أداء شركة تطوير العقبة "كما أن قيمة (**B**) بلغت (0.346)، أما (**β**) فقد بلغت (0.321)، مما يشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل البيئة على أداء شركة تطوير العقبة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات تصميم الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

يتضح من خلال جدول رقم (**13**) أن قيمة (**t**) بلغت (1.005)، وهي أقل من قيمتها الجدولية، وعند مستوى معنوية (0.318) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديله، كما أن قيمة (**B**) بلغت (0.117) مما يؤكد النتيجة المتحصل عليها، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات تصميم الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الإستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

يتضح من خلال جدول رقم (15) أن قيمة (t) بلغت (4.176)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة"، كما أن قيمة (**B**) بلغت (0.509)، أما (**β**) فقد بلغت (0.463)، مما يشير الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الإستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1) أشارت النتائج إلى أن شركة تطوير العقبة تقوم بالأخذ بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي بشكل متوسط وغير دال إحصائياً، وقد أشارت النتائج إلى أنه لا يتم الأخذ بمتغيرات التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح وفعال، وأن أكثر المتغيرات التي يتم الأخذ بها (تحليل البيئة)، ثم (متطلبات تصميم الاستراتيجية)، تلاها (الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية)، وأخيراً (تنفيذ الاستراتيجية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور التخطيط ما بين (3.233-3.34)، وفي ذلك بينت دراسة الدحيات وأنكور (2010) وجود مشكلات في تنفيذ الاستراتيجية، وعزا أسباب تلك المشكلات الى أنها مختلفة، وتعود إلى طبيعة الأعمال التجارية، وعمر الشركة، و/ أو حجم الشركة، ورجح أن تكون صعوبات تنفيذ الاستراتيجية موجودة بنفس القدر في جميع أنواع المنظمات في الأردن. كما توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (سليطين، 2007) والتي بينت أن الشركات المبحوثة لا تملك رسالة محددة بالمعنى العلمي، ولا تتسم الأهداف الاستراتيجية بمعايير التحدي، والواقعية، والمرونة، ومراعاة الأطراف (أصحاب المصلحة)، ووجود قصور لدى تلك الشركات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وعدم قيامها بتحديد الفرص، والتهديدات البيئية، ونقاط الضعف والقوة، ويعتقد الباحث أن شركة تطوير العقبة مهتمة بالتخطيط الاستراتيجي ولكنها تفتقر للأسس العلمية في ذلك.
2) أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة، وهي نتيجة توافقت مع أغلب الدراسات السابقة؛ فقد توصلت دراسة (شراب،2011) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضامين عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. أما دراسة (الدجني، 2011) فقد أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي، والمعيار الفلسفي، والرسالة، والأهداف كأحد أبعاد جودة الاداء المؤسسي للجامعات، ووجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وكل من معيار الحكم والإدارة، والنطاق المؤسسي، والموارد المؤسساتية.
3) أشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل

البيئة على أداء شركة تطوير العقبة، وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت اليه دراسة (صيام،2010) والتي أشارت ضمن نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين دعم التحليل الاستراتيجي البيئي، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات تصميم الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة، ويعتقد الباحث أن سبب ذلك يعود الى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي لا تتم من خلال قسم خاص في الشركة، أو من قبل موظفيها، فقد أكدت المقابلات التي أجراها الباحث مع الرئيس التنفيذي للشركة، ومساعد الرئيس لشؤون التخطيط الاستراتيجي أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تقوم بها منظمة USAID، حيث يقوم موظفو الشركة بمتابعة العمل ضمن الخطط الاستراتيجي، دون مشاركتهم في صياغة الخطة الاستراتيجية، مما قد يمثل ضعف في إدراكهم لحيثياتها. وفي ذلك أشارت دراسة بسيوني (2005) أنه من المشكلات التي تواجه التخطيط نقص الخبرات القادرة على القيام بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم قدرة القائمين بالتخطيط على إبراز النتائج الإيجابية للتخطيط بصورة كمية واضحة.

5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية على أداء شركة تطوير العقبة، وهي نتيجة توافقت مع ما توصلت إليه دراسة (صيام،2010) والتي أشارت ضمن نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الاستراتيجية، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما توافقت مع دراسة (العبيدي، 2009) والتي أشارت ضمن نتائجها إلى وجود أثر إيجابي لتوقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري.

التوصيات:

على ضوء النتائج توصل الباحث إلى توصيات تطبيقية وبحثية :

1) ضرورة العمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي من حيث تهيئة العاملين وزيادة ادراكهم للتخطيط الاستراتيجي، والعوامل والظروف المحيطة به من خلال دورات تدريبية وتعليمية.
2) العمل على مراقبة وتقييم عمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر بما يتلاءم مع الخطط المعتمدة.
3) العمل على صياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم مع رؤية ورسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية، وتعميم تلك الأهداف على العاملين في شركة تطوير العقبة.
4) كما يقترح الباحث أن تتم مشاركة العاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بحيث يتمكن العاملون من إدراك طرق وغايات الخطة الاستراتيجية، بحيث يتم ضمان حسن تنفيذها.
5) العمل على تعميم نتائج الدراسة لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يفيد المؤسسات والشركات التي تعمل على تطوير وتنمية المناطق الاقتصادية في الأردن.
6) يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث فيما يتعلق بأنماط التفكير للقيادات، وتوظيفه في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
7) إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي على عينة أخرى؛ تشمل الشركات المنبثقة عن شراكات استراتيجية مع شركات التطوير، وخصوصًا تلك التي نشأت بفضل شراكات متنوعة مع شركة تطوير العقبة.
8) إجراء دراسات اخرى تربط متغيري التخطيط الاستراتيجي أو الادارة الاستراتيجية مع متغيرات أخرى غير الأداء؛ مثل: رضا الموظفين، والدافعية، والإنجاز في الشركات الشبيهة والمتولدة منها.
9) إجراء دراسة مماثلة على شركة تطوير العقبة باستخدام أدوات أخرى مثل: المقابلات المباشرة.
10) تشكيل فريق وطني لوضع خطط استراتيجية، ومتابعتها من قبل مؤهلين ومختصين وبشكل مؤسسي لشركات التطوير في المملكة وللشركات الحكومية الشبيهة، واشراك موظفين من تلك الشركات في صياغة تلك الخطط .

11) العمـل علـى وضـع خطـط واليـات لمراقبـة تطبيـق وتنفيـذ الخطـط الاسـتراتيجية فـي الشـركات الحكوميـة، وادخالهـا ضـمن نطـاق عمـل الجهـات الحكوميـة ومكاتـب التـدقيق والاستشارات المتعاقد معها .

12) تفعيـل دائـرة التخطـيط الاسـتراتيجي فـي شـركة تطـوير العقبـة، ورفـدها بـالكوادر المؤهلة والمدربة وتسهيل مهمة تواصلها مع مختلف مديريات الشركة .

قائمة المراجع

المراجع العربية

ابو النصر، مدحت.(2009) **مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتقويم البرامج التدريبية)**، القاهرة، مصر: المجموعة العربية لتدريب والنشر.

أبو بكر، مصطفى. (2010)، **أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصره** ، الدار الجامعية للطباعه والنشر والتوزيع

أبو قاعود، غازي، (2006)، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

أبو ناعم ، عبد الحميد . (2003م) . **الإدارة الاستراتيجية: بناء منظمات المستقبل** . القاهرة : الدار القدسية للطباعة والنشر

اخو ارشيده، عالية بنت خلف (2006). **المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية**. الأردن، عمان: دار مكتبة الحامد.

إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2002). **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، القاهر

بارني (2002) **اكتساب واستدامة الميزة التنافسية. نهر السرج الأعلى: قاعة برينتِس بيرس وفريمان وروبنسن، وأيضاً طبقاً لـ منتزبيرغ (1994)** ارتفاع وهبوط التخطيط الإستراتيجي. نيويورك: الصحافة المجّانية.

توفيق، عبد الرحمن (2004)، **التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي**، ط3، مركز الخبرات المهنية، القاهرة

ثابت، زهير، (2001)، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار قباء للنشر.

جريفين (2006) **أساسيات الإدارةِ**. بوسطن: ميفلن

جلايستر (2008) **التحليل السببي في التخطيط الإستراتيجي الرسمي ودليل أداء الشركات في البلاد النامية**.

حافظ إجلال، وهب، سوسن (2003)، **أصول الإدارة، مدخل متكامل**، الطبعة الأولى، مصر: جامعة عين شمس.

الحسيني ، فلاح . (2000م). **الإدارة الاستراتيجية .** (الطبعة الأولى) . الأردن : دار وائل .

حميد عبد النبي الطائي وآخرون، (2003)، **إدارة الجودة الشاملة و الايزو**، عمان، الأردن: مؤسسة الور ق للنشر والتوزيع .

خبراء بمبك (2011). **ثلاثية التفكير (الايجابي، الابداعي، الاستراتيجي)** مركز الخبرات المهنية للإدارة، السلسله: اصدارات بمبك

خشارمة ، حسين علي . 2002 . تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها . **مجلة دراسات العلوم الإدارية** . المجلد 29. العدد 2 عمان . الأردن ع.ص.2

الخطاب ،عايدة، (2001)، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل إلى القرن الواحد والعشرين** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

الخطيب، صالح فهد، (2003)، **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

الخطيب، فريد (2005**)**، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، **دراسات العلوم الإدارية**، المجّلد 32 ، العدد، 2005

دايسون (2005) تأثير مقياس الأداءِ في التخطيط الإستراتيجي .**المجلّة الدولية لإدارةِ الأداءَ ومعدلَ الإنتاج**

الدجني، إياد (2011**)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة دمشق، سوريا. دمشق.

الدحيات & أنكور، (2010)، تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وخلق القيمة في الشركة، نشرت على الانترنت في وايلي INTERSCIENCE(**interscience.wiley.com).**

دركر (1986) الأرباح لا تحتاج ان تُقرأ. **مجلة الوول ستريت**

الدوري، حسين، (2005)، **الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري**، القاهرة، مصر:المنظمة العربية للتنمية الادراية.

ديلويت وتوشي (1992) **التنافس على بناء العالم: الأولويات للقرنِ الحادي والعشرونِ**

الرويتع ، متعب (2005) العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية ،جريدة الرياض، العدد13452.**www.alriyadh.com**

السالم، مؤيد . (2000م) . **نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم .** (الطبعة الأولى) . عمان : دار وائل .

السبعاوي ، محمد مصطفى (2003) **تطور الفكر الإداري** ، غزة ، فلسطين

سليمان، خضر، (2002)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في جامعة الموصل، **مجلة جامعة الموصل**، جامعة الموصل، العراق.

شراب، سائد.(2011).**التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة**.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

الشمري وحسين (2007) التخطيط الإستراتيجي وترابط الأداءِ القوي: التحقيق التجريبي مِنْ **an_ Emergent Market Perspective.**

شيرمان و ارماندي، (2006). **الإدارة الإستراتيجية: نظرة لتغيير المنظمة** . لانهام: مطبعة جامعة أمريكا

صيام، أمال نمر حسين. (2010). **"تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ،"** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزه، فلسطين

العارف، نادية. (2001). **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، القاهرة: الدار الجامعية

العارف، ناديه. (201)، **الادارة الاستراتيجية – ادارة الألفية الثالثة –**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عايش ، شادي (2008): **"أثر تطبيق إدارة الجود ة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين

عبد الواحد، مؤمن (2008)، **الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين

العبد، جلال (2003)، **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر.

العبيدي، أمل، (2009)، **أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كوبنهاجن، الدنمارك.

العثمان، محمد (2003): **تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض-السعودية

العلاونة، علي وعبيدات، محمد وفريحات، حيدر والطراونة، مدحت، (1999)، **اساسيات الادارة ووظائف المنظمة**، ط1، دار رند للنشر والتوزيع، الكرك، الاردن.

العميان، محمود، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، عمان، الأردن:دار وائل للنشر.

القطامين، أحمد عطا الله، (2002)، الإدارة **الإستراتيجية، عمان:** دار مجدلاوي.

اللوح، عادل (2007): **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية -غزة- فلسطين.

المرسي، وآخرون (2002)، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي**، مصر: الدار الجامعية.

المغربي ، عبد الحميد . (1999م) . **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.** (الطبعة الأولى) . القاهرة: مجموعة النيل العربية

ملحم، سامي محمد، (2015)، **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المنصوري، رافع رحيم، (2013)، **استراتيجية تطوير الجهاز الإداري في ليبيا**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر

ميرس (2007) **ممارسات التخطيط الإستراتيجيةِ في الشركاتِ الصغيرةِ المربحةِ** ، الولايات المتحدة

ميليخ وماركوس (2007) **التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية**

نور الدين، مازن، (2009)، **دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، غزة.

ياسين، سعد (2008). **الإدارة الاستراتيجية**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

يعقوب، جاسر عبد الرازق (2008)، **العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات: حالة دراسية لبعض الشركات المساهمة الاردنية في الفترة 2008-2001**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان

المراجع الأجنبية

Abu Fazidan, B.; Adam, S.; and Husnayati, H. (2013) Evaluating Strategic InformationSystems Planning (Sisp) Performance AmongMala ysian Government Agencies Using Organizational Learning-Based Model **Proceedings of the International Conference on Information Management & Evaluation**, 2013, p5-6

Aldehayyat, J. & Anchor, J. (2010), **Strategic Planning Implementation and Creation of Value in the Firm**, Published online in Wiley Interscience (interscience.wiley.com) 163–176 (2010) **DOI:** 10.1002/jsc.866

Attorneys,A. (2010) **The managers legal handbook,** 5th Edition, Delta Printing Solutions ,California ,USA.

Benedict, J. (2013) **Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great Recession**

Clay, D.; Justin, C., and Donaldo, N. (2014) **Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance**

Cloke, Kennth, Goldmith, Joan, (2005). **Resolving Conflicts At Work: Eight Strategies For Everyone On The job**, John Wiley &son, San Fransico.

Duraisingam, V. (2005). Retention. In N. Skinner, A.M. Roche, J. O'Connor, Y. Pollard, & C. Todd (Eds.), **Workforce Development TIPS (Theory Into Practice Strategies): A Resource Kit for the Alcohol and Other Drugs Field. National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA)**, Flinders University, Adelaide, Australia.

Goel, D. (2008). **Performance Appraisal and Compensation Management- A Modern Approach**, New Dehli: Prentice Hall of India

Hill, C. & Jones, G. (2011) **Strategic Management: An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, 2007

Ilesanmi, O. (2011), The impact of strategic planning on the performance of Nigerian Banks, **European Journal of Scientific Research**, *65(1),131-143*

Jauch, L. & Glueck, W. (1989) **Strategic management and business policy**, New York: McGraw-Hill

Johnson, G. and Scholes, K. (1993) **Exploring Corporate Strategy**, Hemel Hempstead, Prentice- Hall

Kotler, P. (2000) **Marketing Management**, 5th Ed, Prentice-Hall International Inc USA.

Lioyd, K. (2009) **phrases for Dummies**, Wiley publishing, Indiana, USA.

Lysterand ,S. (2007) **pre –written ,employees performance appraisal ,the complete guide to successful employee evaluation and documentation** ,atlantic publishing group ,Ocala florida,USA.

Marin,J. (2012) The Impact of Strategic Planning and the Balanced Scorecard Methodology in Middle Managers' Performance in the Public Sector**, International Journal of Business and Social Science** *Vol. 3 No. 1; Janua ry 2012*

Mazzarol, T., and Reboud, S. (2009), **The Strategy of Small Firms: Strategic Management and Innovation in the Small Firm**. Cheltenham, UK; Northampton, MA; Edward Elgar

Mbengue, A. & Ouakouak, M. (2012) Operational Strategic Planning and corporate performance: an international study**, Management international / International Management / Gestiń Internacional**, *16 (4)*

Moradi,H. (2012) The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity, **European Journal of Social Sciences***; Vol. 30 Issue 1-2, p70*

Musa, R.; Shahran, G.; and Javed, M. (2011) Strategic Planning: A Tool for Managing Organizations In Competitive Environments, **Journal of Applied Sciences Research**, Vol. 7 Issue 9, p1537-1546. 10p. 6

Myers, J. & Kelman, S. (2009) **Successfully Executing Ambitious Strategies in Government: An Empirical Analysis, HKS Faculty Research Working** Papers RWP09-009, John F. Kennedy School of Government, Harvard University

Nartisa I, Putans R, Muravska T (2012) Strategic planning and management in public and private sector organizations in Europe: Comparative analysis and opportunities for improvement. **European Integration Studies**, *6: 240-248.*

Okuma, P.(2003): "**Strategic Planning and Management**",. UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. **Retrieved in January** 15, 2015 from: **http://www.unaso.org.ug.**

Redman, T. and Wilkinson, A. (2008) **Contemporary Human Resource Management: Text and Cases**, Harlow, Pearson Education

Samuel, C. & Pete, P. (2007) **''The Strategic Management''**, Process',3rd.ed, Mc Graw-Hill New York, 139.

Song' M.; Im, S.; Bij' H.; and Song' L. (2011) Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance? ***Journal of Product Innovation Management***, **V**olume 28, Issue 4**,** pages 503–520, July 2011

Su, J. and Geon, L. (2013) **Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies**

Sulaitan, Soma Ali,(2006) "the principles of strategic management and its impact on raising performance" **Unpublished MA Thesis**, University of October.

Sulaitan, Soma Ali, "the principles of strategic management and its impact on raising performance" **Unpublished MA Thesis**, University of October.(2006).

Tobias, K.; Marten, S.; and Klaus, M. (2011) Integrating business analytics into strategic planning for better performance, **Journal of Business Strategy.** 2011, Vol. 32 Issue 6, p30-39

Topias,K.; Martin,S.; & Klaus,M. (2011) Integrating business analytics into strategic planning for better performance***, Journal of Business Strategy 10/2011; 32(6):30-39***

Watson, J.E.M., Grantham, H., Wilson, K.A., Possingham, H.P., 2011a. **Systematic conservation planning: past, present and future**. In: Whittaker, R., Ladle, R. (Eds.), Conservation Biogeograph. Wiley-Blackwell, Oxford, pp. 136–160.

Wheelen T.L and Hunger J.D (2004) **Strategic Management and Business Policy** 9th edition, Pearson Education ltd, New Jersey.

المواقع الالكترونية:

http://www.adc.jo/Public/Arabic.aspx

http://www.petra.gov.jo/Public/Arabic.aspx

الملاحق

ملحق رقم (1):

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة **أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الأردنية.**

ويأمل الباحث من حضراتكم الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بكل صراحة وموضوعية وشفافية، حيث يعتبر حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع البحث.

أرجو من حضرتكم مع جزيل الشكر والامتنان التكرم بالإجابة على فقراتها بوضع إشارة (√)عند الفقرة المناسبة مع العلم أن هذا البحث هو لغايات البحث العلمي فقط، أشكركم سلفاً لحسن التعاون

الباحث

كايد حمد التخاينة

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر( ) أنثى( ).

الحالة الإجتماعية:

أعزب ( ) متزوج ( )

أرملة/أرمل ( ) مطلقة/مطلق ( ).

العمر:

18 -25 ( ) 26-40 ( )

41-60 ( ) 61- فما فوق ( )

المستوى العلمي :

دبـــــــلوم ( ). بكالوريوس( ) دبلوم عالـــــي ( )

ماجستير( ) دكتوراة ( ).

نوع العمل:

مدير ( )، رئيس قسم ( ) موظف ( ).

عدد سنوات الخبرة 1-5 سنوات ( ) من 6 – 10 سنوات ( )

من 7- 15 سنة( ) من 16- 20 سنة( ) أكثر من 21 سنة (**)**

يرجى وضع إشارة (√) عند المؤشر الذي تعتقد أنه يُمثل رأيك الشخصي على العبارات التالية:

الرقم		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية						
1	هناك تصورات مختلفة تتم دراسته السيناريوهات مستقبلية بعيد الأمد للشركة.					
2	تقوم الشركة بعمليات تحليلية لاستراتيجية إزكاء الفكر التنظيمي والتخطيطي					
3	تعكس رسالة الشركة القيم الأساسية للشركة					
4	تترابط رسالة الشركة مع رؤيتها الاستراتيجية.					
5	يؤخذالمحتوى الثقافي للشركة بعين الاعتبارعند صياغة رسالة الشركة.					
6	تحدد شركة تطوير العقبة أهدافاً واقعية يُمكن الوصول إليها.					
7	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع رسالة الشركة ورؤيتها.					
8	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل باتساق مع الأهداف طويلة الأجل.					
9	تعتمد الادارة على اساليب تنبؤيةكأسلوب دلفي في رسم السيناريو الخاص بمستقبلها.					
10	تتميز استراتيجية الشركة بوجود سيناريوهات بديلة تتوافق مع منظورها المستقبلي.					
تحليل البيئة						
11	استراتيجية الشركة هي استراتيجية مرنة قابلة للتعديل حسب متغيرات البيئة.					
12	استراتيجية الشركة شاملة تعتمد نظام معلومات استراتيجي قادر على التعامل مع مؤشرات بيئة الاعمال.					

13	استراتيجية الشركة قادرة على مواكبة أي تغيير تكنولوجي وتطوير ديناميكي.					
14	تستخدم الشركة استراتيجية تتفاعل مع مختلف الرؤى بما ينسجم مع تحديات البيئة التي تواجهها.					
15	تقوم شركة تطوير العقبة بتحليل بيئتها لمعرفة نقاط القوة والضعف.					
16	تقوم شركة تطوير العقبة بتحليل بيئتها لمعرفة الفرص والتهديدات.					
17	لدى الشركة القدرة على التحول من استراتيجيةلأخرى بأي وقت وفقاً للتغيرات البيئية.					
18	استراتيجية الشركة تتعامل مع المؤشرات البيئية بجدية لتحسين استثمارها الكائن حالياً الى ما ينبغي ان يكون.					
19	لدى إدارة الشركة القدرة على توقع تحركات المنافسين.					
متطلبات تصميم الاستراتيجية						
20	تصمم الشركة استراتيجية تضمن لها التميز في بيئة اعمالها المستقبلية.					
21	تتميز استراتيجية الشركة بوجود سيناريوهات بديلة تتوافق مع منظورها المستقبلي.					
22	تعتمد إدارة الشركة آليات متقدمة في لجمع بياناتها.					
23	تنسق إدارة الشركة بياناتها حسب تخصص الوحدات الادارية المختلفة					
24	ترجع الشركة إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية.					
25	يتم تصميم الاستراتيجيةبشكل يتكامل بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي.					

26	يتم طرح كافة البدائل أثناء مراحل تصميم الاستراتيجية.					
27	يتم إختيار البديل الأفضل بشكل موضوعي وكفؤ					
28	تقوم الشركة بمراجعه مستفيضة لخططها الاستراتيجية قبل اعتمادها بحيث تتوافق مع رسالة وأهداف الشركة.					
29	تتولد لدى الشركة خيارات استراتيجية جديدة من خلال المستويات الادارية المختلفة.					
30	تصمم الشركة استراتيجية تضمن لها التميز في بيئة اعمالها المستقبلية.					
تنفيذ الاستراتيجية						
31	يعتمد القادة على اساليب تخطيط استراتيجي يشمل آليات تنفيذية.					
32	تتميز استراتيجية الشركة بقابلية تنفيذها وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.					
33	استراتيجية الشركة تحتوي على حلول للمشكلات التي قد تعترض أداء أعماله					
34	استراتيجية الشركة مرنة في التعامل مع التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية العمليات.					
35	تترجم رسالة الشركة الى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.					
36	تحتوي استراتيجية الشركة على آليات تنفيذية عملية وواضحة					
37	تتميز استراتيجية الشركة بقابليتها للتنفيذ بأقل تكلفة ممكنة.					
38	تتميز استراتيجية الشركة بشمولها على تفاصيل تنفيذية دقيقة وعملانية.					
39	تنفذ الشركة استراتيجيتها بتوقيتات محددة بجدولة					

	زمنية.					
40	تعد الشركة موارد بشرية نوعية ومؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
41	تتبنى الشركة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.					
42	تقوم الشركة بتقييم اعمالها دورياًبحيثتتوافق مع خططها الاستراتيجية					
الأداء						
43	هناك تطور مستمر في أداء الشركة من حيث تحقيق الاهداف الاستراتيجية.					
44	تحقق الشركة أهدافها المتمثلة في تعزيز الاستثمار في مدينة العقبة.					
45	يتطور أداء الشركة من الناحية التكنولوجية، والطبيعة التنظيمية.					
46	هناك تطور في أداء الشركة من حيث جودة الخدمات.					
47	تعمل القيادة على تطوير المعرفة الاستراتيجية في الشركة لرفع مستوى أداءها الاستراتيجي.					
48	تتنامى أهداف الشركة باستمرار مع تطور أدائها.					
49	استطاعت الشركة تغطية اهدافها ضمن الخطة السنوية.					
50	تعمل الشركة على مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع الأهداف المعدة مسبقا للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة الاكاديمية	الجامعة
1	د. زعبي محمد الزعبي	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
2	أ.د سالم العون	أستاذ	جامعة آل البيت
3	د. بهجت عيد الجوازنة	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
4	د مرعي بني خالد	استاذ مشارك	جامعة آل البيت
5	د. زياد الصمادي	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
6	د. وليد عواودة	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
7	د. ضياء الزغيلات	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية
8	د. فايز الشرفات	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية

ملحق رقم (3):

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة **أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركة تطوير العقبة، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الأردنية.**

ويأمل الباحث من حضراتكم الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بكل صراحة وموضوعية وشفافية، حيث يعتبر حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع البحث.

أرجو من حضرتكم مع جزيل الشكر والامتنان التكرم بالإجابة على فقراتها بوضع إشارة (√)عند الفقرة المناسبة مع العلم أن هذا البحث هو لغايات البحث العلمي فقط، أشكركم سلفاً لحسن التعاون

الباحث

كايد حمد التخاينة

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر(   )   أنثى(   )

الحالة الإجتماعية:

أعزب ( )   متزوج   (   )

أرملة/أرمل (   )   مطلقة/مطلق(   ).

العمر:

18 -25 ( )   26- 40   (   )

41-60 (   )   61- فما فوق (   ).

المستوى العلمي :

دبـلوم ( ).   بكالوريوس ( )   دبلوم عالـي (   )

ماجستير(   )   دكتوراة ( ).

نوع العمل:

مدير ( )،   رئيس قسم (   )   موظف ( ).

عدد سنوات الخبرة 1-5 سنوات (   )   من 6 – 10 سنوات ( )

من 7- 15 سنة(   )   من 16- 20 سنة( ) أكثر من 21 سنة (   )

يرجى وضع إشارة (√) عند المؤشر الذي تعتقد أنه يُمثل رأيك الشخصي على العبارات التالية:

الرقم		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الظروف المحيطة بتطبيق الخطة الاستراتيجية						
1	هناك تصورات مختلفة تتم دراسته السيناريوهات مستقبلية بعيد الأمد للشركة.					
2	تقوم الشركة بعمليات تحليلية لاستراتيجية إزكاء الفكر التنظيمي والتخطيطي					
3	تعكس رسالة الشركة القيم الأساسية للشركة					
4	تترابط رسالة الشركة مع رؤيتها الاستراتيجية.					
5	يؤخذ المحتوى الثقافي للشركة بعين الاعتبارعند صياغة رسالة الشركة.					
6	تحدد شركة تطوير العقبة أهدافاً واقعية يُمكن الوصول إليها.					
7	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع رسالة الشركة ورؤيتها.					
8	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل باتساق مع الأهداف طويلة الأجل.					
9	تعتمد الادارة على اساليب تنبؤية كأسلوب دلفي في رسم السيناريو الخاص بمستقبلها.					
10	تتميز استراتيجية الشركة بوجود سيناريوهات بديلة تتوافق مع منظورها المستقبلي.					
تحليل البيئة						
11	استراتيجية الشركة هي استراتيجية مرنة قابلة للتعديل حسب متغيرات البيئة.					
12	استراتيجية الشركة شاملة تعتمد نظام معلومات استراتيجي قادر على التعامل مع مؤشرات بيئة الاعمال.					
13	استراتيجية الشركة قادرة على مواكبة أي تغيير تكنولوجي وتطوير ديناميكي.					
14	تستخدم الشركة استراتيجية تتفاعل مع مختلف الرؤى بما ينسجم مع تحديات البيئة التي تواجهها.					
15	تقوم شركة تطوير العقبة بتحليل بيئتها لمعرفة نقاط القوة والضعف.					
16	تقوم شركة تطوير العقبة بتحليل بيئتها لمعرفة الفرص والتهديدات.					

17	لدى الشركة القدرة على التحول من استراتيجيةلأخرى بأي وقت وفقاً للتغيرات البيئية.					
18	استراتيجية الشركة تتعامل مع المؤشرات البيئية بجدية لتحسين استثمارها الكائن حالياً الى ما ينبغي ان يكون.					
19	لدى إدارة الشركة القدرة على توقع تحركات المنافسين.					
متطلبات تصميم الاستراتيجية						
20	تصمم الشركة استراتيجية تضمن لها التميز في بيئة اعمالها المستقبلية.					
21	تتميز استراتيجية الشركة بوجود سيناريوهات بديلة تتوافق مع منظورها المستقبلي.					
22	تعتمد إدارة الشركة آليات متقدمة في لجمع بياناتها.					
23	تنسق إدارة الشركة بياناتها حسب تخصص الوحدات الادارية المختلفة					
24	ترجع الشركة إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية.					
25	يتم تصميم الاستراتيجيةبشكل يتكامل بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي.					
26	يتم طرح كافة البدائل أثناء مراحل تصميم الاستراتيجية.					
27	يتم إختيار البديل الأفضل بشكل موضوعي وكفؤ					
28	تقوم الشركة بمراجعه مستفيضة لخططها الاستراتيجية قبل اعتمادها بحيث تتوافق مع رسالة وأهداف الشركة.					
29	تتولد لدى الشركة خيارات استراتيجية جديدة من خلال المستويات الادارية المختلفة.					
30	تصمم الشركة استراتيجية تضمن لها التميز في بيئة اعمالها المستقبلية.					
تنفيذ الاستراتيجية						
31	يعتمد القادة على اساليب تخطيط استراتيجي يشمل آليات تنفيذية.					
32	تتميز استراتيجية الشركة بقابلية تنفيذها وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.					
33	استراتيجية الشركة تحتوي على حلول للمشكلات التي قد تعترض أداء أعماله					
34	استراتيجية الشركة مرنة في التعامل مع التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية العمليات.					

35	تتـرجم رسـالة الشـركة الـى خطـط وسياسـات وبرامج عمل واضحة.					
36	تحتـوي اسـتراتيجية الشـركة علـى آليـات تنفيذيـة عملية وواضحة					
37	تتميـز اسـتراتيجية الشـركة بقابليتهـا للتنفيـذ بأقـل تكلفة ممكنة.					
38	تتميز استراتيجية الشركة بشمولها علـى تفاصـيل تنفيذية دقيقة وعملانية.					
39	تنفـذ الشــركة اســتراتيجيتها بتوقيتــات محــددة بجدولة زمنية.					
40	تعد الشـركة مـوارد بشـرية نوعيـة ومؤهلـة لتنفيـذ الخطة الاستراتيجية.					
41	تتبنـى الشـركة التـدريب الـلازم لتنميـة المهـارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.					
42	تقوم الشركة بتقييم اعمالهـا دوريـأبحيثتتوافق مـع خططها الاستراتيجية					
الأداء						
43	هنـاك تطـور مسـتمر فـي أداء الشـركة مـن حيـث تحقيق الاهداف الاستراتيجية.					
44	تحقـق الشــركة أهـدافها المتمثلــة فــي تعزيــز الاستثمار في مدينة العقبة.					
45	يتطـور أداء الشـركة مـن الناحيـة التكنولوجيـة، والطبيعة التنظيمية.					
46	هنـاك تطـور فـي أداء الشـركة مـن حيـث جـودة الخدمات.					
47	تعمـل القيـادة علـى تطـوير المعرفـة الاسـتراتيجية في الشركة لرفع مستوى أداءها الاستراتيجي.					
48	تتنــامى أهـداف الشـركة باسـتمرار مـع تطـور أدائها.					
49	استطاعت الشـركة تغطيـة اهدافها ضـمن الخطـة السنوية.					
50	تعمل الشركة على مقارنة نتائج الأداء الفعلي مـع الأهـداف المعـدة مسـبقا للوقـوف علــى نقــاط الضعف ومعالجتها					

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON THE PERFORMANCE OF AQABA DEVELOPMENT CORPORATION

By

Kaid Hamad Altakhineh

Supervisor

Dr. Mohammad Ahmad Altarawneh, Prof.

ABSTRACT

The currentstudy aimed to identify the status of strategic planning and its concept, and the impact of its dimensions (the circumstances surrounding the application of strategic management, environmental analysis, strategic design requirements, and implementation of the strategy) on the performance of the ADC.The current study has applied descriptive analytical Approach, depending on primary tool for the study (questionnaire) that has been applied on all workers in the ADC of all administrative levels amounting (98) workers. (90) Questionnaires were distributed, (79) retrieved, four questionnaires were excluded. The results of the current study have revealed that ADC has an average strategic planning which was not statistically significant, and that the most variables that are taken outwere (environmental analysis), and (strategic design requirements) followed by (the circumstances surrounding the application of the Strategic Plan) and finally (Implementation Strategy). The currentstudy has also found that there was a statistically significant impact of strategic planning on the performance of the ADC, and that there was a statistically significant impact of environment and strategy implement on the ADC performance. Meanwhile the study has revealed that there was no statistically significant impact of the strategic design requirements on the performance of the ADC, and there was no statistically significant impact of the circumstances surrounding the application of strategic management on the performance of the ADC. In light of the results, the current study has provided a set of recommendations, the most important were: the need to activating the strategic planning in terms of the creation of workers and increase their awareness of strategic planning, and the factors and circumstances surrounding it through training programs and educational courses ,monitoring and evaluating the implementation the strategic planning, and strategic plan designing formulation in line with the company's vision, mission and strategic objectives, and the participation of workers in the strategic planning processes.